جامعة بنها
مركز التعليم المفتوح
كلية التجارة
قسم إدارة الأعمال

مبادئ
إدارة الأعمال

دكتور محمد بكرى عبد العليم
أستاذ إدارة الأعمال المساعد
بكلية تجارة بنها

تقـــديم

يعمل المديرون في منظمات الأعمال في ظل متغيرات وتحركات استراتيجية وبيئية متنوعة ، وفي ظل بيئة ديناميكية يحيط بها العديد من الضغوط والمواقف الصعبة اقتصاديا وسياسيا واجتماعيا ، ممـــا استتبع بالضرورة الاهتمام بنظريات الإدارة وتطبيقاتها واستنباط وخلق نظريات أو مفاهيم جديدة تتناسب مع الواقع العملي.

إن نجاح أي مؤسسة يعتمد بالدرجة الأولى على قدرة المديرين بها على تحويل النظريات الإدارية إلى واقع عملي .

لقد أصبحت الإدارة جزء لا يتجزأ من الوجود البشري ، بل أنه من غير المتطور أن يكتب العديد مـــن المنظمـــات بشـــتى أشـــكالها وأحجامها الاستمرار أو البقاء في غياب الإدارة الجدية .

إن إعداد مادة علمية خاصة بمجال الإدارة وتطبيقاتهـــا فـــي المنظمات إنما يهدف بوجه عام إلى تنمية إدراك القاعـــدة الطلابيـــة بالأسس العلمية والتطبيقات العملية لهذا العلم الحيوي . ولاشـــك أن نجاح هذه التجربة لا يتأتى عن طريق مجرد معرفة تلك النظريـــات أو

إعادة ترديدها في المحاضرات ، بل من خلال التفكير في مضــمونها وكيفية تطبيقها .

ويتناول هذا الكتاب وظائف المدير والعملية الإدارية ويقع في خمسة فصول يتناول الفصلان الأول والثاني المفاهيم الأساسية للإدارة وتطور الفكر الإداري بوجه عام . أما الفصل الثالث فيتعرض للعناصر الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة بالإضافة إلى جــزء عــن المعلومات واتخاذ القرارات كمتطلبات لممارسة الوظيفة الإدارية . في حين يستعرض الفصل الرابع الشكل القانوني للمنظمة والفصل الخامس التطوير التنظيمي بالإضافة إلى التطبيقات العملية الخاصة بكل فصل .

ونرجوا أن يساهم هذا الكتاب في تنمية معلومــات ومهــارات القارئ وأن يكون هذا الجهد المتواضع فيه إضافة للمكتبة العربية حتى ولو كانت محدودة.

المؤلف

دليل الطالب

يقدم هذا الكتاب مبادئ للتنظيم وإدارة الأعمال بشكل مبسط ، عارضاً المبادئ العلمية والعملية بحيث يتلائم مع طلاب التعليم عن بعد "التعليم المفتوح".

ولكي يستطيع الطالب أن يفهم هذا المنهج ويستوعب ما فيه عليه اتباع الآتي :

١. قراءة الموضوع في صورة إجمالية.

٢. تجزئة الموضوع إلى نقاط فرعية .

٣. تحديد النقاط الرئيسية لكل عنوان فرعي.

٤. محاولة الإجابة على أسئلة التطبيقات التي توجد في نهاية كل فصل .

٥. تحديد النقاط التي يصعب فهمها وكذلك الأسئلة التي يصعب حلها ... وعرضها على مؤلف المادة العلمية لهذا الكتاب .. وكذلك عرضها على من يقوم بالشرح في المدرج.

٦. محاولة ربط أجزاء الكتاب بعضها ببعض حيث أن المــادة العلمية مادة متكاملة وليست أجــزاء منفصــلة فالعمليــة الإدارية تشتمل على التخطيط والتنظيم ثم التوجيه والرقابة وكذلك اتخاذ القرارات وأيضاً التطوير والتغيير والتــدريب المستمر .. فهذه النقاط تمثل نظاماً متكاملاً وليست أجزاء منفصلة .

٧. محاولة تطبيق ما يتم فهمه وشرحه والنقاط التي يتناولهــا هذا الكتاب بما يحدث في حياتنا العملية ... فكل فرد منــا يعتبر رئيس ومرؤوس في نفس الوقت سواء كــان علــى مستوى عمله أو أسرته أو أصدقائه ... فكل منــا يخطــط وينظم ويوجه ويراقب وأيضاً يتخذ قرارات ويغير ويطور ما بحوله على مستوى ما يحيط به من أحداث .

وإنني انصح جميع الطلاب بمحاولة تطبيق كل ما يدرسونه في مبادئ الإدارة على الحياة العملية ... فإن الإدارة الجيدة السليمة ينشأ عنها مجتمع كل فرد بعرف ماله وما عليه .

أهداف المقرر :

التأكيد على دور المدير الفعال في المنظمات التجارية والخدمية وأسلوب مباشرته للعمل طبقاً لمهام الوظيفة وســعياً للوصــول إلــى المكان المتميز للمنظمة والريادة التنافسية ... وكيفية التكيــف مــع

الظروف البيئية المحيطة بالمنظمة وأيضاً الظروف والتغيرات والتحولات العالمية ....

كذلك التأكيد على كيفية الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات التي يتم تداولها عبر الشبكات المعلوماتية الدولية ... وكيفية الاستفادة من هذه المعلومات في كل من وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وأيضاً اتخاذ القرارات - ب -

الأهداف العلمية والمعرفية :

تم تقسيم المقرر إلى خمسة فصول تلقي الضوء على الوظائف الرئيسية للمدير وأيضاً مفهوم الإدارة ونظرياتها والتطور التاريخي لهذا المفهوم ... وذلك حتى يمكن للطالب أن يستفيد علمياً وعملياً ومعرفياً على النحو الآتي :

- مفهوم الإدارة .
- الركائز الأساسية للإدارة .
- مفهوم و نماذج المنظمة
- الأداء الإداري وأداء المنظمة .
- العملية الإدارية .
- أنواع المديرين .
- المهارات الإدارية .
- الأدوار المتعددة للمدير .

- **علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى .**
- **التطور التاريخي للإدارة ويشمل :**

- المدخل الكلاسيكي للإدارة

- المدخل السلوكي للإدارة .

- المدخل الكمي للإدارة .

- مدخل النظم للإدارة.ج -

- مدخل التكيف مع المواقف .

- هل الإدارة علم أم فن أم مهنة .

- **العناصر الأساسية للإدارة وتشمل :**

- وظيفة التخطيط ويحتوي على :

أ- مفهوم التخطيط وطبيعته .

ب- أنواع التخطيط.

ج- معوقات التخطيط الفعال .

د- قياس فاعلية الخطة .

- وظيفة التنظيم وتحتوي على :

أ- مفهوم التنظيم .

ب- العملية التنظيمية والهيكل التنظيمي،

ج- مبادئ التنظيم.

- وظيفة التوجيه وتحتوي على :

أ- مفهوم التوجيه.

ب- النظريات المختلفة للدافعية.

ج- القيادة .

د- الاتصالات

- وظيفة الرقابة وتحتوى على :

أ- مفهوم الرقابةد. -

ب- أهمية الرقابة.

ج- أنواع الرقابة

د- أدوات الرقابة .

هـ- المعلومات والرقابة .

الأهداف التحليلية والذهنية :

يستهدف هذا المقرر إكساب الطالب مجموعة من المهارات الذهنية والتحليلية وذلك من خلال :

- مجموعة من المشاكل والحالات العملية .
- أمثلة من واقع البيئة وكيفية تحليلها إدارياً .
- تنمية القدرة للطالب على تحديد المشكلة .
- تنمية القدرة الذهنية على كيفية اتخاذ القرار.
- تنمية القدرة الذهنية للطالب على كيفية متابعة القرارات.

الفصـــــل الأول

طبيعـــة الإدارة

- **تعريف الإدارة**
- **مفهوم ونماذج المنظمة**
- **الأداء الإداري وأداء المنظمة**
- **العملية الإدارية**
- **أنواع المديرين**
- **المهارات الإدارية**
- **الأدوار المتعددة للمدير**
- **علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى**

طبيعة الإدارة

١ - الأهداف التعليمية :

بعد دراسة هذا الفصل يجب أن يكون القارئ قادراً على :

- تعريف الإدارة .
- تفهم المنظمات والأوجه المختلفة لها ونماذج دراستها .
- التفرقة بين الأداء الإداري وأداء المنظمة .
- تفهم العناصر الرئيسية للعملية الإدارية .
- معرفة المقصود بالمديرين والأنواع المختلفة منهم .
- تصور نوعية المهارات المطلوب توافرها في المدير .
- إدراك الخصائص المميزة لوظيفة المدير .
- تفهم الأدوار المتعددة للمدير المعاصر .
- الإلمام بالتحديات المعاصرة للإدارة .

١ - مقدمة :

تعتبر الإدارة الإدارية واحدة من أهم المهارات اللازمة لتحقيق النجاح في عالم اليوم. فالمهارة الإدارية هي سلاح المتقدمة للحفاظ على معدلات النمو ، وهي أمل الدولة النامية في اللحاق بركب التقدم وتحقيق طموحات شعوبها. وهذا الفصل عزيزي القارئ ما هو إلا جولة سياحية في سلوك

الإدارة ، نتعرف فيها عن قرب على طبيعة الإدارة وأهميتهـا، ومـن هـم المديرون ، وما هي الخصائص والسمات الواجب توافرها في المدير الفعال. إضافة إلى ذلك ، فإن هذا الفصل يستهدف تقديم القارئ للنوعيات المختلفـة في المديرين والأدوار المتعددة للمدير ، وفي النهاية فإننا نختم هذا الفصـل بالتعرض لأهم التحديات التي تواجه المدير المعاصر وأساليب مواجهة هـذه التحديات .

٢ - ماذا يقصد بالإدارة ؟

إن كلمة "إدارة Management" قد تستخدم في الحياة العمليـة فـي أكثر من مجال ولأكثر من فرض. فقد يستخدمها البعض منا ليشير بها إلـى هؤلاء الأعضاء في أي منظمة (بنك أو شركة أو مؤسسة) الـذين يتخـذون القرارات المتعلقة بالأنشطة والأعمال المختلفة التي تمارسها هذه المنظمـة، وقد يستخدم البعض الآخر هذا الإصلاح ليقصد به ذلك الصرح من المعرفة الذي تراكم عبر السنوات من خلال النظريات والبحوث والدراسات العملية ، وكذلك التجارب والخبرات العملية للممارسين من المـديرين. وأخيـراً قـد يستخدم نفس الاصطلاح من جانب البعض ليشير إلى ذلك الفرع من فـروع المعرفة في العلوم الاجتماعية ، مثل علم الاقتصاد والاجتماع وعلم الـنفس وغيرها ، والذي يتم تدريسه الآن في الجامعات والعاهد ، ويهتم به الباحثون والممارسون على حد سواء .

وبالرغم من أن تلك الاستخدامات المتنوعة لكلمـة "الإدارة" تحقـق أغراضاً مختلفة ، إلا أنها جميعاً صحيحة من الناحية العملية ، ولكننـا هنـا بصدد تعريف الإدارة على النحو الذي يحـدد طبيعتهـا وأبعادهـا العلميـة

والعملية بغض النظر عن هؤلاء الذين يمارسونها أو الذين يساهمون في بناء نظرياتها ومبادئها .

وفي حقيقة الأمر ، لايوجد هناك حتى الآن تعريف واحد متفق عليه للإدارة ، ولن يكون كذلك بسبب تعدد الاهتمامات ووجهات النظر من ناحية ، وبسبب التغير المستمر في دور المنظمات نتيجة للتغير المستمر في البيئة المحيطة . وبالرغم من تعدد تعريفات الجمل القصيرة للإدارة منذ بدأت الكتابات العلمية حولها في بداية هذا القرن ، فإننا لا نميل إلى الاتجاه الذي يركز في البداية على سرد قائمة طويلة لمثل هذه التعريفات. ولكننا نفضل الاتجاه الحديث الذي يميل إلى الإشارة إلى اكثر هذه التعريفات قبولاً في الآونة الأخيرة سواء من قبل الباحثين أو الممارسين للإدارة.

وفي ضوء ما تقدم فإن أكثر التعريفات المبكرة انتشاراً للإدارة تلك التعريف الذي ساهمت به مارى باركر فوليت Mary Parket Follet عام ١٩١٨:

"الإدارة هي فن تحقيق الأشياء من خلال الآخرين"، وبالرغم من بساطة هذا التعريف إلا أنه ركز على جوهر الإدارة.

ومن التعريفات المعاصرة للإدارة ذلك التعريف لدونيللى وزملائه Donnelly, et al 29 والذي يصف الإدارة بأنها "تلك العملية التي يتم القيام بها من خلال شخص واحد أو عدة أشخاص لتنسيق الأنشطة والأعمال التي يقوم بها الآخرون بغرض تحقيق نتائج معينة لا يمكن إنجازها بواسطة فرد واحد".

ويرى كل من الداج وستيرنز Aldage & Stearns ، أنه من

المفيد أن نفكر في الإدارة على أنها تلك العملية أو الوضع المستمر والمرتبط بالأنشطة والمهام في أي منظمة. وأن هذه الأنشطة بالتالي يتم القيام بها بطريقة منتظمة وتتطلب من المديرين تنظيمها وإدارتها بطريقة واضحة ومنسقة مع توقعات باقي الأعضاء في هذه المنظمة.

وفي رأي كل من وايرتيش وكونتر Weihrich & Koontz فإن الإدارة هي: تلك العملية الخاصة بتصميم وصيانة بيئة معينة يعمل فيها الأفراد معاً – كفريق – بكفاءة وذلك لإنجاز أهداف مختارة".

ويرى ستونر وفريمان Stoner & Freeman أن الإدارة هي: "عملية التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة للمجهودات الخاصة بأعضاء المنظمة، وكذلك المجهودات الخاصة باستخدام كافة الموارد التنظيمية الأخرى لتحقيق أهداف محددة لهذه المنظمة".

وأخيراً يتفق هولت Holt مع هؤلاء الذين يركزون في تعريفهم للإدارة على المدخل الوظيفي Functional Approach والذي يقر صراحة بأن الإدارة هي: "تلك العملية المتعلقة بالتخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة لكل من الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات في بيئة تنظيمية معينة". وكما هو واضح أن وجهة النظر الحديثة في تعريف الإدارة تركز على الجوانب الرئيسية التالية:

- الإدارة هي عملية Process متكاملة تنطوي على التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة.
- الإدارة يمكن تطبيقها على أن نوع من المنظمات أو البيئات التنظيمية.
- الإدارة تنصب على كافة الموارد المستخدمة في المنظمة سواء كانت بشرية أو مادية أو معلومات.

- الإدارة لازمة لتحقيق الغايات والأهداف التي تسعى إليها المنظمة.

وفي ضوء ما سبق يمكن أن نستخلص أن الإدارة هي نشاط إنساني ذو طبيعة ذهنية يتجسد في شكل عملية متكاملة من التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة لكافة الموارد البشرية وغير البشرية اللازمة لتحقيق أهداف أي منظمة بكفاءة وفاعلية. ويقودنا هذا المفهوم للإدارة إلى ضرورة تحديد الأبعاد الرئيسية التي تعكس طبيعتها في التطبيق العملي وذلك على النحو التالي:

(أ) الإدارة هي نشاط ذهني غير ملموس أو منظور، ولا تعتبر نشاطاً تنفيذياً للأعمال والمهام ولكنها نشاط إنساني يقوم على تنفيذ الأعمال والمهام عن طريق الآخرين.

(ب) تنطوي الإدارة على تلك العملية المتكاملة من التخطيط والتنظيم والتوجيه والقيادة والرقابة.

(ج) يمكن ممارسة الإدارة في كافة أنواع التنظيمات على اختلاف أحجامها وطبيعة نشاطها (سياسي، اقتصادي، اجتماعي، عسكري، ديني... الخ).

(د) ترتبط الإدارة بالجماعة وليس بالفرد.

(هـ) تساعد الإدارة الجماعة على تحقيق أهداف محددة بكفاءة وفاعلية.

٣ - المنظمة :

يطلق لفظ منظمة Organization في الواقع العملي على أي وحدة

تنظيمية تسعى إلى تحقيق أهداف محددة وبالتالي تتولى إدارة عناصر مختلفة الإنتاج من موارد بشرية ومادية ومالية ومعلومات. وهي بالتالي قد تكون أي مشروع أو شركة أو منشأة أو مؤسسة تتولى إنتاج سلعة أو خدمة معينة ، سواء كانت تهدف إلى الربح أو تهدف إلى تقديم خدمات عامة أو لا تهدف إلى الربح وهكذا ، فقد يكون طبيعة نشاط المنظمة اقتصادياً أو اجتماعياً أو سياسياً أو دينياً أو خيرياً .

ويمكن أيضاً النظر للمنظمة على أنها مجموعة من الأدوار والأنشطة المتداخلة والتي يلوم القيام بها لتحقيق أهداف محددة . فالمنظمة هي مجموعة من الأدوار التي هي بدورها عبارة عن مجموعة توقعات تحملها الأطراف المرتبطة وذات العلاقة بالمنظمة (مساهمون ، ملاك ، موردين ، وسطاء ، أجهزة حكومية ، رأى عام) بالإضافة إلى توقعات الإدارة والأفراد في المنظمة ذاتها .

ومن ناحية أخرى ، يمكن النظر إلى المنظمة على أنها نظام يضم أثنين أو أكثر من الأشخاص يتعاونون في القيام بنشاط معين ، وبالتالي تقوم المنظمة عندما يوجد أشخاص يستطيعون الاتصال ببعضهم البعض ويستعدون للتعاون والمساهمة بجهودهم لبلوغ هدف (أهداف) مشترك بينهم. أي أن المنظمة ليست مجرد مجموعة من الأفراد فقط ، لأن وجود مجموعة من المشترين في متجر سوبر ماركت أو وجود للمنظمة أي أن النشاط الأساسي لوجود المنظمة هو أن يتعاون أعضاؤها معاً لتحقيق أهداف الشركة .

وفي ضوء هذا المفهوم فإننا نجد أن أي مجتمع من المجتمعات يتكون من العديد من المنظمات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والدينية والعسكرية. وكل فرد منا يتعامل يومياً مع واحدة أو أكثر من هذه المنظمات. مثال ذلك الجامعة ، المعهد ، البنك ، الجمعية التعاونية أو مؤسسة خطوط جوية ، وزارة أو هيئة حكومية ...الخ.

كما أن العديد منا يعمل في منظمة أو أكثر في المجتمع. فالمنظمة هي وحدة فنية واجتماعية تدار فيها عناصر الإنتاج للوصول إلى هدف مرغوب . فهي وحدة فنية لأنها تضم آلات ومعدات وأدوات وطرق ووسائل لازمة لإنجاز الأعمال .

وهي أيضا وحدة اجتماعية لأنها تضم جماعات من الأفراد يستخدمون هذه الأدوات والطرق والوسائل ويقومون بتشغيل المعدات والآلات. وأن هؤلاء الأفراد يقيمون علاقات متنوعة فيها بينهم تتعلق بالعمل أو باهتمامات أخرى شخصية واجتماعية وإنسانية . وهذه الوحدات لها هدف أو أهداف محددة تسعى إلى تحقيقها .

وأي منظمة إنما هي وحدة أو نظام فرعي Subsystem من نظام كلي وهو البيئة أو المجتمع المحيط والذي تعمل من خلاله. وفي سبيل تحقيق أهدافها المرغوبة فإن المنظمة تمارس مجموعة من الأنشطة Activities والوظائف Functions المتنوعة والمتكاملة مثل الإنتاج والعمليات ، والتسويق ، والتمويل ، والمشتريات والمخازن ، شئون الأفراد ، البحوث والتطوير وغيرها .

وتسعى أي منظمة لتحقيق أهداف محددة والتي من بينها مايلي :

- الأرباح.
- العائد على الاستثمار .
- البقاء في السوق .
- النمو والتوسع .
- الريادة في الصناعة / السوق .
- أهداف اجتماعية مثل خدمة البيئة / الرفاهية الاجتماعية .

١/٣ – موارد المنظمة :

تتكون أي منظمة من المنظمات من عدة أنواع من المـوارد التـي تستخدم في سبيل تحقيق الأهداف المرغوبة . وهذه الموارد تشـتمل علـى مايلي:

١/١/٣ – الموارد البشرية

وتضم الأفراد الذين لديهم القدرة والرغبة في العمل . وعادة تتمثـل الموارد البشرية في الكفاءات الإدارية والفنية المختلفة من مديرين ومشرفين ورجال بيع ، وملاحظين ، وعمال مهرة ، ونصف مهرة وغيرهم .

٢/١/٣ – الموارد المالية :

وتضم الأموال اللازمة لتوفير احتياجات ومستلزمات الإنتاج ودفـع الأجور والمرتبات ، والإنفاق على الأنشطة والأعمال المعاونـة ، ومقابـل

السيولة المطلوبة .. إلى غير ذلك .

٣/١/٣ – الموارد الأولية :

وتتمثل في المواد الخام والمواد الأولية الأخرى التي تستخدم مباشرة في العمليات الإنتاجية .

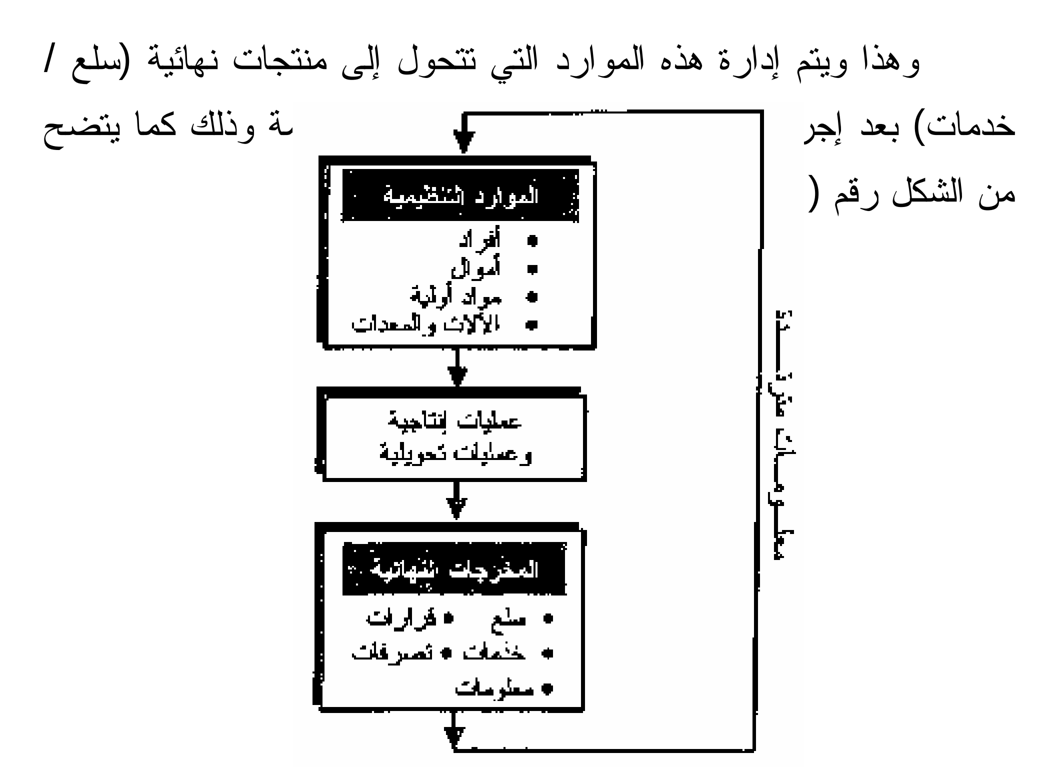
٤/١/٣ – الموارد الرأسمالية :

وتضم المعدات والآلات والأجزاء والتركيبات وغيرها من الأصـــول والرأسمالية الثابتة التي تستخدم في إنتاج السلع أو الخدمات المطلوبة .

٥/١/٣ – البيانات :

وتضم بيانات متنوعة من السوق والبيئة المحيطة ومتغيراتها المختلفة . وتعتبر البيانات من الموارد الهامة لأي منظمة وذلك لما توفره من حقائق عن السوق ومتغيراته ، وعن العملاء وخصائصهم ، وعن نوع وحجم الطلب المتوقع على منتجات المنظمة ، وعن لمنافسة وخصائصها ، ومن المتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية .

وهذا ويتم إدارة هذه الموارد التي تتحول إلى منتجات نهائية (سلع / خدمات) بعد إجر ة وذلك كما يتضح من الشكل رقم (

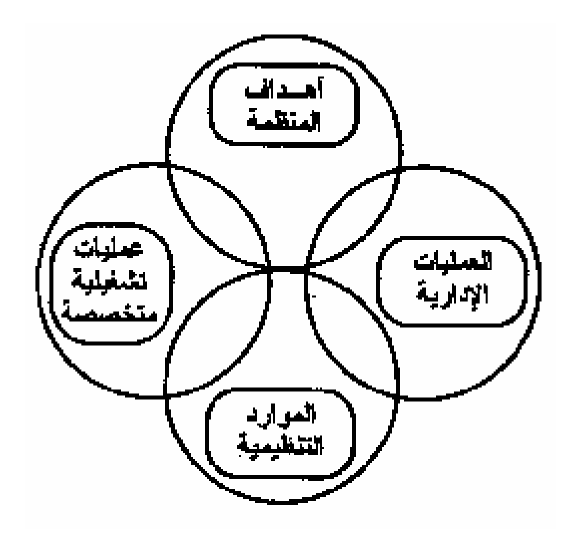


٢/٣ – الأوجه المختلفة للمنظمة :

يمكن النظر إلى أي منظمة من المنظمات على أنها ذات أوجه متعددة Facet-Multiple وإن كانت مترابطة ومتكاملة ومتداخلة بحيث يؤثر كل منها في الآخر ويتأثر به . وبصور الشكل رقم (٢/١) هذه الأوجه الأربعة الممثلة في الأهداف ، والموارد ، والعمليات الإدارية والعمليات التشغيلية .

شكل رقم (٢/١)

الأوجه المختلفة للمنظمة



١/٢/٣ – الأهداف Objectives :

وتتنوع هذه الأهداف وتتغير حسب طبيعية النشاط الخاص بالمنظمة وحسب الظروف البيئية المحيطة والتي قد تتمثل في أهداف الربحية ، أو أهداف غير ربحية ولكن ذات طبيعة اجتماعية أو عامة تحقق الرفاهية للمواطنين في المجتمع ، أو أهداف سياسية أو ثقافية أو دينية أو خيرية ...الخ .

٢/٢/٣ – العمليات الإدارية Managerial :

وتتمثل في التخطيط والتنظيم والقيادة والتنسيق والرقابة التي تمثل حلقات العملية الإدارية . وتتسم العملية الإدارية بالعمومية والشمولية والاستمرارية والطبيعة التنبؤية .

٣/٢/٣ – الموارد التنظيمية Organizational Resources :

وتضم الموارد البشرية ، والمالية والمادية ، والمعــدات الرأســمالية والبيانات ، وتستخدم هذه الموارد في العمليات التشغيلية والإدارية للمنظمــة لإنتاج السلع أو الخدمات المرغوبة.

٤/٢/٣ – العمليات التشغيلية Operational Processes :

وتتمثل في عمليات التشغيل أو الإنتاج والعمليات المالية ، والأفراد ، والبحوث والتطوير ، والتسويق ، وإدارة العلاقات العامة وغيرها ، والتــي تتولى القيام بالعمليات التشغيلية اللازمة لإنتاج السلعة أو الخدمة المستهدفة .

٣/٣ – وظائف المنظمة:

أي منظمة صغيرة أو كبيرة عامة أو خاصة تقوم بإنتــاج ســلعة أو خدمة ويتطلب ذلك منها ممارسة مجموعة من الأنشطة أو الوظائف الأساسية اللازمة والتي تتمثل في الآتي :

١/٣/٣ – وظيفة الإنتاج Production :

وتنطوي على كافة الأنشطة والأعمال الخاصة بتصميم المنتج (سلعة أو خدمة) ، وتشغيل الموارد وتحويلها ، وتحديد المواصفات الخاصة بالجودة وذلك لإنتاج المنتج النهائي وفقاً لجداول زمنية معينة .

٢/٣/٣ – وظيفة البحوث والتطوير Research & Development :

وتضم كافة الأنشطة الخاصــة بــالبحوث والتطــوير التــي تتعلــق

بالمنتجات والعمليات الإنتاجية من الناحية الفنية مثل التصميم ، والخصائص ، والشكل ، والجودة والموديل ، والتكاليف وغيرها ، واقتصاديات التشغيل ، وتكنولوجيا الإنتاج .

٣/٣/٣ – وظيفة التسويق Marketing :

وتضم كافة الأنشطة والأعمال التي تتعلق بتدفق المنتجات إلى السوق وذلك من تخطيط المنتج والتعبئة والتغليف والتسعير ، والتمييز ، والترويج ، والتوزيع والبيع ، والتخزين وبحوث السوق ...الخ.

٤/٣/٣ – الوظيفة المالية Finance :

وتتعلق بكافة الأنشطة المالية الخاصة بتدبير الاحتياجات المالية، وتحديد مجالات استخدامها ، وإعداد الميزانيات ، وتحصيل الفواتير ، ودفع الأجور والمرتبات والحوافز ..الخ.

٥/٣/٣ – وظيفة الأفراد Personnel :

وتضم كافة الأعمال الخاصة بإدارة العنصر البشري من اختيار وتعيين وترقية ونقل وانتداب ، وتقييم أداء ، وتخطيط قوى عاملة وغير ذلك .

٦/٣/٣ – وظيفة العلاقات العامة Public Relations :

وتضم كافة الأنشطة والأعمال الخاصة بتوثيق الصلة والعلاقة بين المنظمة والرأي العام وأنواع الجماهير المختلفة الداخلية والخارجية التي ترتبط بالمنظمة مثل الموظفين والعمال والموردين ، والوسطاء ، والأجهزة الحكومية ..... الخ.

٣/٤ – نماذج تشخيص وتحليل المنظمة كنظام:

من المهام الرئيسية للإدارة في أي منظمة ، التأثير في السلوك نحـو الاتجاه المرغوب . ومن ثم ، فإن إنجاز أي مهام محددة أو أهداف تنظيميـة معينة يجب أن يقيم في ضوء هذا الاتجاه، وفي سبيل تحقيق ذلـك تحتـاج الإدارة إلى تنمية مهاراتها والخاصة بتشخيص نمـاذج السـلوك التنظيمـي Organizational behavior وذلك بغرض الوصول إلى هذا النوع من السلوك المستهدف ولكن ما هي هذه المهارات ؟

أولاً : يجب أن تتفهم الإدارة النماذج الظاهرة للسلوك التنظيمي .

ثانياً : يجب أن تقوم بالتنبؤ باتجاه هذا السلوك والـذي يمكـن أن يحـدث كنتيجة للقرارات والتصرفات الإدارية .

ثالـثاً : يجب على الإدارة أن تستخدم هذه المعرفة بالسلوك في الرقابة عليه .

وهكذا فـإن الفهـم Understanding والتنبـؤ Prediction والرقابـة Controlling يستوجب من الإدارة القيـام بتشـخيص Diagnose المنظمـة بالشكل الذي يفسر فاعليتها ، ولكن المنظمة تعتبر على درجة عاليـة مـن التعقيد بالشكل الذي يصعب معه قيام المدير بالتعامل مع كل جوانب فاعليتها كنظام في وقت واحد .

والسبيل لذلك – تسهيل عملية تشخيص النظـام – هـو الاسـتعانة بنموذج معين يقلل من درجة التعقيد في الأنشطة والجوانب التنظيمية ويساعد على تبسيط الواقع التنظيمي إلى المستوى الذي يصبح معه التشخيص ممكناً.

والنموذج التشخيصي Diagnostic للمنظمات يوفر أسلوباً مبسطاً للواقع العملي للمنظمة دون التضحية بطبيعتها الديناميكية كنظام اجتماعي . إن هذا النموذج يساعد على تصور العلاقات وتأثيرها المختلف على الجوانب التنظيمية المختلفة . وحتى يصبح مثل هذا النموذج مفيداً يجب التركيز على مجموعة من المفاهيم والعناصر التنظيمية وعلى العلاقات التي تربط بينها. وإن التشخيص والتحليل لمثل هذه العناصر سيوفر للمدير نظرة عامة دقيقة أو رؤية شاملة مختصرة للمنظمة .

ويقصد بالنموذج Model بصفة عامة أنه محاكاة أو تجسيد للظاهرة وموضع الاهتمام والدراسة . فهو الذي يساعد على تحديد المتغيرات الرئيسية والعلاقات المختلفة فيما بينها ، والطريقة التي من خلالها يتم تشكيل سلوك هذه الظاهرة والتأثير فيه .

وفي الواقع فإنه ليس هناك نموذجاً واحداً لتشخيص وتحليل المنظمة كنظام ، والذي يمكن اعتباره أفضل النماذج ، فكل نموذج له تصوره الخاص به وله أبعاده الفكرية التي تعكس اتجاهات من قاموا بتصميمه. وسوف نتعرض هنا إلى نموذجين لتحليل المنظمة كنظام:

الأول يسمى نموذج كوتر Kotter والثاني نموذج جيبسون Gibson وزملائه .

١/٤/٣ – نموذج تحليل المنظمة كنظام لكوتر Kotter :

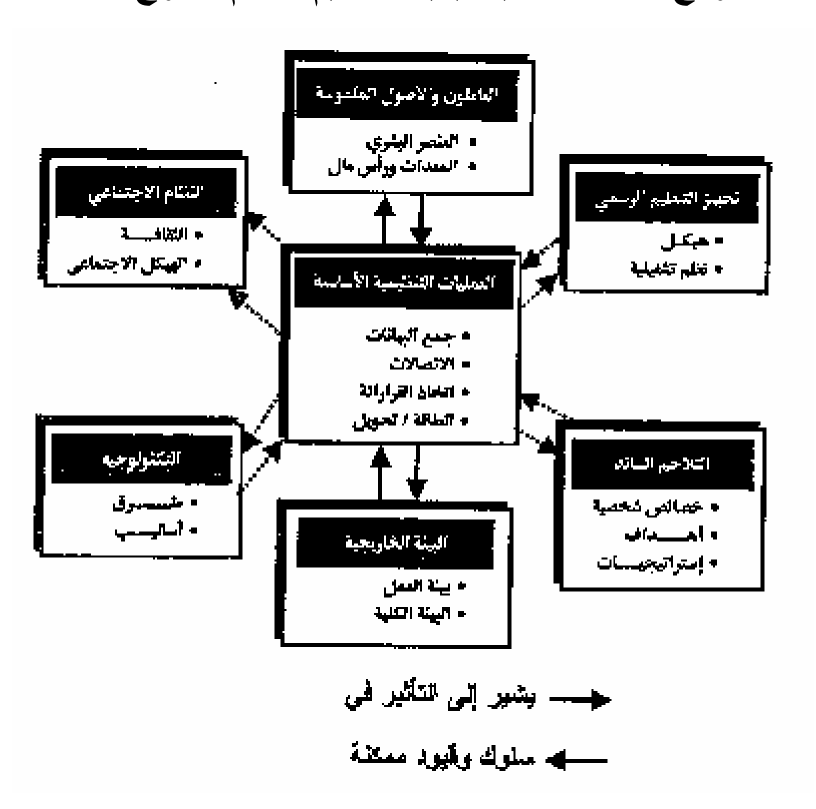
ويطلق على هذا النموذج اسم نموذج الديناميكية التنظيمية Model organizational dynamics وينسب إلى كوتر Kotter الذي أقترح سبعة

عناصر أساسية لديناميكية كنظام مفتوح وهي (انظر إلى الشكل رقم ٣/١).

* العمليات التنظيمية الأساسية	Key Organizational Process
* البيئة الخارجية	External Environment
* العاملون والأصول الملموسة	Employees & tangible Assests
* تجهيزات التنظيم الرسمي	Formal Organizational Arrangements
* النظام الاجتماعي الداخلي	Internal Social Syste
* تكنولوجيا التنظيم	Organizations Technology
* التلاحم السائد	Dominant Coalition

شكل رقم (٣/١)

نموذج Kotter لديناميكية التنظيم كنظام مفتوح



وحتى يمكن استخدام هذا النموذج لتشخيص وتحليل المنظمة كنظام ديناميكي فإن الإدارة مطالبة بالإجابة على عدد من الأسئلة حول كل عنصر

من العناصر السابقة والتي يحتوي عليها النموذج . ومن هذه الأسئلة على سبيل المثال لا الحصر كايلي :

- هل عمليات جمع البيانات كافية؟ وهل البيانات تتفق وعناصر البيئة؟
- هل المنطقة لديها من الأدوات والأساليب الكافية لمتابعة تغيرات البيئة .
- ما هي النظم الحالية لاختيار وتعيين وتنمية العاملين ؟
- هل نظام الأجور والحوافز يتلاءم مع الاحتياجات الحاليـــة والمســـتقبلية للعاملين ؟
- هل نمط وأساليب التكنولوجيا الحالي يتناسب والتحديات السائدة في البيئة؟
- هل نمط التنظيم غير الرسمي السائد يسهل الاستخدام المناسب للتكنولوجيا ؟
- هل هناك أي شكل من أشكال الصراع أو النزاع بين الإدارات أو الأقسام ؟
- ما هي اتجاهات العاملين نحو المنظمة وسياساتها وتصرفاتها ؟
- هل الهيكل التنظيمي الرسمي الحالي مناسب؟ أن هناك حاجة إلى تعديلـــه وتطويره؟

٣/٤/٢ – نموذج إدارة المنظمات (سلوك ، هيكل ، عمليات):

عرض Gibson وزملاءه نموذجاً عملياً لدراســة وتفهــم الســلوك التنظيمي وذلك كأساس ضروري للمديرين لتفهم إدارة المنظمات وذلك كمــا هو موضح في الشكل رقم (٤/١). ومن هذا الشكل يمكــن القــول أن هــذا النموذج قد حدد الأبعاد الأساسية للسلوك التنظيمي والتي تتمثل في الآتي:

* البيئة	Environment
* التنظيم	Organization
* الفرد	Individual
* الجماعات	Groups
* الهيكل التنظيمي	Organizational structure
* عمليات التشغيل	Operational Processes
* الأداء	Performance

إن الإدارة الناجحة هي التي يجب أن تدرك أن الأداء المناسب يمكن تحقيقه من خلال إحداث تغيرات ذات دلالة ، وتطوير ملموس في المنظمة ككل . فالتغيير التنظيمي هو المحاولة المخططة بواسطة الإدارة لتحسين الأداء الكلي للأفراد والجماعات والمنظمة من خلال تعديل الهيكل التنظيمي، أو السلك ، أو عمليات المنظمة الأساسية. فإذا ما تم إجراء ومتابعة هذا التغيير بطريقة صحيحة ، فإن الأفراد والجماعات يجب أن يتجهوا نحو أداء أفضل لتحقيق مستويات أداء تنطوي لاشك على احتمالات اكبر لنجاح وفاعلية المنظمة .

إن ما سبق مناقشته من أبعاد أساسية لإدارة المنظمات يعكس الأسلوب العلمي القائم على الدراسة والمعرفة بمحددات التنظيم ، والذي ساهم في تكوينه في عالمنا المعاصر العديد من النظريات التنظيمية

كالنظريات الكلاسيكية والسلوكية والاجتماعية وغيرها. وأخيراً يجب الإشارة إلى أن ما تم عرضه من نماذج مبسطة لكيفية إدارة المنظمة لا يقتصر تطبيقها على منظمات الأعمال الخاصة ، بل أيضاً على المنظمات العامة والأجهزة الحكومية. ولكن لا يمكن أن ننكر أن هناك بعض الاختلافات في تفاصيل عملية إدارة المنظمات العامة بالمقارنة بعملية إدارة منظمات الأعمال .

شكل رقم (٤/٤)

الأبعاد السياسية لتفهم إدارة المنظمات

البيئة

إدارة المنظمات

البيئة

السلوك بداخل المنظمات للفرد
- السلوك الفردي والفروق الفردية
- الاتجاهات ، الإدراك ، الدافعية
- الضغط ورد فعل الفرد
- المكافآت والعقاب
- الضبط والربط

السلوك بداخل المنظمات الجماعات وتأثير العلاقات
- سلوك الجماعة
- سلوك وعلاقات الجماعة
- الضغط ورد فعل الفرد
- القوة والنفوذ
- القيادة

التطوير التنظيم

هيكل المنظمات
- تصميم الهيكل التنظيمي
- تصميم الوظيفة

العمليات الأساسية للمنظمات
- الاتصالات
- صنع القرارات
- تقييم الأداء
- النشاط الاجتماعي والعمل

إدارة الفرد / الجماعة والفاعلية التنظيمية

البيئة

البيئة

٤ - الأداء الإداري وأداء المنظمة :

تعمد أي منظمة من المنظمات إلى حد كبير في سعيها لتحقيق أهدافها والوفاء بمسئولياتها الاجتماعية على مستوى أداء المديرين الذين يعملون بها، أي عندما يتمكن المدراء في المنظمة من أداء وظائفهم الإدارية على نحو جيد فإن المنظمة يصبح لديها درجة عالية من احتمال تحقيق أهدافها المنشورة بفعالية. وهكذا، إذا تمكنت المنظمات المختلفة التي يتكون منها مجتمع ما أن تحقق بنجاح أهدافها فإن هذا المجتمع على المستوى القومي سوف يشهد حالة من الازدهار والرفاهية. ولعل النجاح الاقتصادي الذي حققته اليابان في السنوات الأخيرة لخير دليل على هذه الحقيقة.

وعندما يطرح السؤال الخاص بكيف يؤدى المدراء وظائفهم؟ أو إلى أي درجة يؤدي وظائفهم بشكل جيد؟ فإن الإجابة المتوقعة لمثل هذا السؤال

تتعلق بما يعرف بالأداء الإداري Managerial Performance وهذه الإجابة ليست في الواقع العملي سهلة، لأن الأداء الإداري يخضع إلى الكثيــر مــن الجدل والتحليل وأحياناً التناقض والارتباك في كثير من المجتمعات المتقدمة، وذلك من حيث مفهومه وأبعادها وطرق قياسه .. إلى غير ذلك.

وعندما يطرح سؤال آخر يتعلق بمدى نجاح المنظمة في أداء وظائفها فإن الإجابة عليه تتعلــق بمــا يعــرف بــأداء المنظمــة Organizational Performance ويخضع النوع الثاني من الأداء أيضــاً إلــى نفــس الجــدل والتحليل والتفاوت من حيث مفهومه وطرق قياسه.

وفي الواقع فإن هناك العديــد مــن المعــايير Criteria والمقــاييس Mrasures التي تستخدم لتقييم أداء المدير أو المنظمة، ونركز هنــا علــى اثنين منهم كما أقترحهما بيتر دراكر Peter Drucker الذي يعتبر من أكثــر كتاب الإدارة احتراما وشهرة في عالمنا المعاصر، وهما الكفاءة والفاعليــة. ووفقاً لتعريف دراكر فإن الكفاءة تعنى "القيام بأداء الأشياء بطريقة صحيحة Doing Things Right، أما الفاعلية فإنها تعنى "أداء الشــيء الصــحيح Doing The Right Thing".

- **الكفاءة Efficiency**

أي القدرة على أداء الأشياء بطريقة صحيحة، وهي من ثم تقوم على مفهوم المدخلات/ المخرجات Input-Output. فالمدير الكــفء هــو ذلــك الشخص الذي يتمكن من تحقيق مخرجــات (أو نتــائج) تفــوق المــدخلات المستخدمة (عمالة، مواد، آلات، وقت) في الحصول على هذه المخرجات.

أي أن المدير القادر على تخفيض تكاليف الموارد اللازمــة لإنجــاز

الأهداف المرجوة هو الذي يتصرف بكفاءة، أو إنه ذو كفـاءة فـي الأداء. وبالمثل يمكن تطبيق ذلك على مستوى المنظمة، ومن ثم تكون هذه المنظمة تتمتع بكفاءة في الأداء عندما تنجح في تحقيق النتائج المقصودة بأقل تكلفـة ممكنة للمواد المستخدمة في الحصول على هذه النتائج.

- **الفاعلية Effectiveness**

في المقابل فإن الفاعلية تنطوي على اختيار الأهداف الصـحيحة. أي أن المدير الذي يختار هدفاً غير مناسب (مثال ذلك إنتـاج سـيارات كبيـرة الحجم بصفة رئيسية بالرغم من أن الطلب في السوق يتجه بصفة رئيسية إلى السيارات صغيرة الحجم) يعتبر مديراً غير فعال حتى ولو تمكن من إنتـاج السيارة كبيرة الحجم بكفاءة عالية. وبذلك يتضح أن مفهوم الفاعلية أشمل من الكفاءة، وليس هناك أي مستوى من الكفاءة يمكن أن يعوض الـنقص فـي الفاعلية. وفي نفس الوقت فإن الكفاءة تساعد على تحقيق الفاعليـة (إنتـاج السيارات صغيرة الحجم تتلاءم ونوع الطلب في السوق وبكفاءة عالية).

وفي ضوء ما سبق فإننا نستطيع أن نفرق بين أداء المدراء في البنك وبين أداء البنك نفسه، بالرغم من العلاقة المتفاعلة بينهما في التطبيق العملي. من حيث الأداء الإداري في البنك فإننا نتحدث عـن كيفيـة أداء المـدراء لوظائفهم الأساسية أو مستوى ممارستهم للعمل الإداري (تخطـيط وتنظـيم وقيادة ورقابة). وتقاس كفاءة المدراء في البنوك بقدرتهم على إدارة الأنشطة المصرفية المختلفة على النحو الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف المخططة بأقل تكلفة ممكنة، أو تحسين استغلال الموارد المتاحة للبنك لتحقيق أفضل النتائج. كما يمكن أن تقاس فاعلية مدير التسويق في أحد البنوك في حسن اختيـاره

للأهداف التسويقية الصحيحة والتي من بينها مثلا تحقيق درجة عاليـــة مـــن رضاء العملاء عن الخدمات التي يقدمها لبنك. أما من حيث أداء البنك نفسه فإننا في هذه الحالة نتكلم عن كيفية ممارسة وأداء الأنشطة والأعمال والمهام التنفيذية للبنك مثل الائتمان والودائع الحاسبات وشئون العـــاملين والتســـويق والعلاقات العامة وغيرها. وتقاس كفاءة أداء البنك في قدرته علـــى تحقيـــق أهدافه بأقل تكلفة ممكنة، بينما تقاس فاعليته في حســـن اختيـــاره للأهـــداف الصحيحة التي تتلاءم مع طبيعة وخصـــائص الســـوق المصـــرفي والبيئـــة المحيطة، وكذلك القدرة على تحقيق هذه الأهداف.

ويؤكد دراكر أهمية الفاعلية عندما أشار إلى أنهـــا تمثـــل المفتـــاح الرئيسي للنجاح لأي منظمة وهكذا فإنه يجب على الإدارة فـــي المنظمـــات (مثل البنوك) قبل أن تركز على الكفاءة أن تتأكد من أنها وجـــدت الأشـــياء الصحيحة التي ستقوم به. وبالنسبة لنا في هذا الكتاب فإنه لدينا الكثير سوف نتحدث عنه بالنسبة لوضع الأهداف والتخطيط والتنظيم وغيـــر ذلـــك فـــي الفصول اللاحقة التي تساهم في النهاية في تحقيق الكفاءة والفاعليـــة ســـواء للأداء الإداري أو لأداء البنوك.

٥ - العملية الإدارية Managerial Process

نقصد بالعملية الإدارية تلك العملية المتكاملة التي تضـــم الوظـــائف الرئيسية للإدارة والتي يتم ممارستها في جميع المنظمات على اختلاف طبيعة نشاطها أو أحجامها، أو في جميع المستويات الإدارية في المنظمة الواحدة.

ومنذ أن ساهم الباحثون والكتاب في تكوين النظرية الإدارية وتنميتها كعلم تتعدد التعريفات وتتفاوت حول العملية الإدارية وعناصرها الرئيســـية.

وقد يرجع هذا التفاوت إلى اختلاف وجهات نظر هؤلاء الباحثين والكتاب من ناحية، وإلى عدم اتفاقهم على المصطلحات والألفاظ المستخدمة للتعبير عن آرائهم وأفكارهم من ناحية أخرى.

إضافة إلى ذلك فقد يكون السبب متمثلاً في خلط البعض بين وظائف الإدارة ووسائل المدير في ممارسة هذه الوظائف. مثال ذلك اعتبار البعض اتخاذ القرارات من الوظائف الإدارية بينما هي وسيلة يلجأ إليها المدير لممارسة هذه الوظائف.

ومن بين التعريفات المبكرة لوظائف الإدارة ذلك التعريف الخاص بهنرى فايول Fayol حيث يرى أن "وظائف الإدارة هي التخطيط والتنظيم والقيادة والتنسيق والرقابة". أما نيومان وسمر Newman & Summer فإنهما يعتقدان أن العملية الإدارية هي "التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة".

أما التعريفات الحديثة المعاصر للعملية الإدارية تكاد تتفق على أنها تنطوي على كل من التخطيط والتنظيم والتوجيه / القيادة والرقابة. فعلى سبيل المثال يتفق كل من ستونر وفريمان Stoner & Freeman وكذلك هولت Holt على أن العملية الإدارية هي "التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة" كما يتفق مع هؤلاء كل من ويرتيش Weihrich وكونتز Koontz في تعريفهم للعملية الإدارية مع اختلاف واحد وهو إضافة وظيفة التشكيل (اختيار وتعيين وترقية ومكافأة وتحفيز وتدريب العاملين).

أما هيوز Huse وإلدج Aldag وستيرنز Stearns يتفقون على

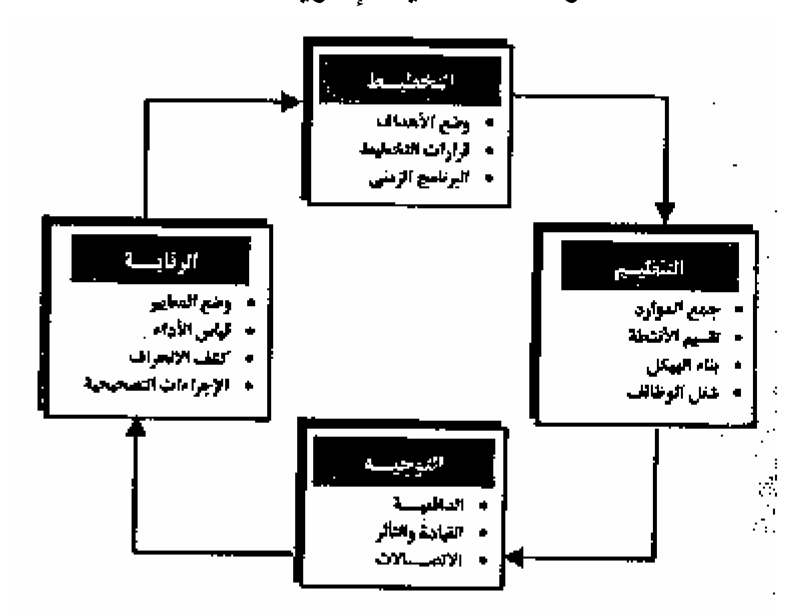
أن العملية الإدارية هي "التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة".

وبالرغم من أننا نلاحظ وجود بعض التفاوت في التعريفات المعاصر للعملية الإدارية وخاصة فيما يتعلق بوظيفة التوجيه، حيث يركز البعض على عنصر رئيسي من عناصر هذه الوظيفة وهو القيادة، بينما يركز البعض الآخر على الوظيفة ككل التي تضم القيادة والتأثير والتحفيز والاتصال فإننا نميل إلى التعريف الذي يظهر أن العملية الإدارية تتمثل في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، أنظر الشكل رقم (٥/١). وبالرغم من أن هذه الوظائف ترتبط ببعضها البعض بحيث يصبح الفصل بينها ذا دلالة، على الأقل، فإننا يمكن أن نحصل على قدر أفضل من الفهم للإدارة من خلال دراسة كل وظيفة من هذه الوظائف على حدة.

ويصور الشكل رقم (٥/١) وظائف العملية الإدارية

شكل رقم (٥/١)

وظائف العملية الإدارية



١/٥ – التخطيط Planning:

يعتبر التخطيط من أكثر الوظائف الإدارية أهمية لأنه لايمكن أن يتم التنظيم أو التوجيه والقيادة أو الرقابة بدون تخطيط. ويمكن وصف التخطيط بأنه تلك العملية الخاصة بتعريف وتحديد أهداف المنظمة في المستقبل وكذلك تحديد الاستراتيجيات والسياسات والخطط والبرامج اللازمة لتحقيق هذه الأهداف. ومن خلال التخطيط يمكن للمديرين في المنظمة أن يقرروا مايلي :

- ما الذي سيتم عمله ؟ What is it to be done?
- متى سيتم عمله؟ When is it to be done?
- كيف سيتم عمله؟ How is it to be done?
- من الذي سيقوم بعمله ؟ Who has to do it?

فالتخطيط هو الرؤية المستقبلية لتقرير الاتجاه الذي يجب أن يتبعه البنك ووحداته الإدارية التابعة. إنه ينطوي على مدخل رسمي وموجه لمساعدة الإدارة على أداء الأشياء الصحيحة مع الاحتفاظ بالأهداف واضحة في الأذهان. وكما يرى البعض بأن التخطيط بمكن المدير ببساطة من الإجابة على الأسئلة الرئيسية التالية :

- أين نحن الآن؟ ويتعلق هذا السؤال بتحليل وتقييم الحاضر وكذلك التنبؤ

بمدة إمكانية تغيير الموقف في المستقبل .

- إلى أين نرغب الذهاب في المستقبل؟ ويتطلب هذا السؤال تحديد الأهداف المرغوب الوصول إليها في المستقبل.
- ما هو الاختلاف بين ما نحن عليه ونرغب الوصول إليه ؟
- كيف يمكننا أن نصل إلى ما نرغب إليه في ضوء وضعنا الحالي؟

ويمثل التخطيط مرحلة التفكير التي تسبق تنفيذ أي عمل والتي تنتهي بإعداد الخطة. والخطة ... هي المظهر المادي للتخطيط والتي تشمل الأهداف المطلوب تحقيقها ، والأعمال المطلوبة لإنجاز الأهداف ، والعناصر الواجب استخدامها لتنفيذ الأعمال (مادية / بشرية / تكاليف القيام بهذه الأعمال ، كيفية القيام بهذه الأعمال / مكان إتمام هذه الأعمال / الوقت المقرر لها ومن المسئول عنها) . وعلى ذلك فإن وظيفة التخطيط تتضمن :

- تحديد الأهداف (العامة / الوظيفية).
- تحديد الأعمال المطلوبة لإنجاز هذه الأهداف .
- تحديد طريقة المدخلات (السياسات والإجراءات وطرق العمل).
- برامج العمل والجداول الزمنية .

٢/٥ – التنظيم Organization:

من وظائف الإدارة الضرورية ما يتعلق بتنظيم الموارد البشرية والمادية وذلك لتنفيذ ما تم وضعه من خطط . إن هذه الموارد يجب أن يتم تجميعها وتخصيصها ، كما أن العمل في البنك لابد من توزيعه على النحو

الذي يسمح بتنفيذه بشكل متناسق ومتكامل .

وتركز هذه الوظيفة الإدارية على الموارد البشرية التي يجب أن يتم تجميعها في إدارات وأقسام منطقية ويتم تحديد اختصاصاتها ومسئولياتها وسلطاتها وكذلك علاقاتها فيما بينها من خلال هيكل تنظيمي محدد المعالم والمستويات ويسمح بتدفق العمل الذي يتسم بالاتساق وعدم التعارض .

ويستمد التنظيم كوظيفة إدارية أهميته من حيث كونه الوعاء الذي تمارس من خلاله الإدارة مهامها وتنفيذ الخطة التي سبق تحديدها لتحقيق الأهداف المرغوبة. وكثيراً ما تفشل الإدارة في البنوك وغيرها من المنظمات المختلفة بسبب سوء التنظيم وانتشار التعارض والتداخل في الاختصاصات وافتقارها للوضوح ، أو بسبب عدم التحديد الدقيق للسلطات والمسئوليات الخاصة لكل فرد ، أو بسبب عدم وضوح الدور الذي يجب أن يقوم به كل فرد ، أو بسبب تعقد الهيكل التنظيمي ... الخ، وباختصار فإن وظيفة التنظيم تنطوي على المهام الرئيسية التالية :

- حصر الأنشطة والأعمال اللازمة لتحقيق الأهداف التي سبق تقريرها.
- تقسيم وتجميع الأنشطة والأعمال في شكل وحدات تنظيمية.
- بناء الهيكل التنظيمي بمستوياته المختلفة .
- تحديد السلطات والمسئوليات لكل وحدة في الهيكل التنظيمي .
- تحديد العلاقات التنظيمية بين الوحدات وبين المستويات التنظيمية .

إن التنظيم الفعال في الواقع ليس مجرد هياكل أو خراط تصويرية

لهذه الهياكل ولكنه أداة لتحقيق التنسيق الإداري وتدفق العمل والمعلومات بما يساعد على أداء الأعمال الصحيحة ومن ثم تحقيق الأهداف المرغوبة بكفاءة وفاعلية .

٣/٥ التوجيه Direction:

وتنفرد هذه الطريقة الإدارية بخاصية تميزها عن الوظائف السابقة ، وهي أنها ترتبط بتنفيذ العمل أو النشاط حيث يصبح من الضروري أن تمارس الإدارة مهام التوجيه للعنصر البشري في الاتجاه الذي يساعد على تحقيق الأهداف .

إن وظيفة التوجيه تتعلق بدرجة كبيرة بكيفية التعامل مع الآخرين في البنك بحيث يمكن تحقيق ما يرغبون فيه وما ترغب فيه الإدارة في نفس الوقت. أي توجيه سلوك الآخرين الوجهة التي تساعد على تحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم الشخصية. وتتحقق عملية التوجيه الإداري من خلال عدة أساليب من أهمها مايلي :

- إصدار التعليمات والتوجيهات اللازمة للعاملين .
- قيادة المرؤوسين من خلال المبادأة والقدرة الحسنة واختيار أساليب القيادة الفعالة .
- تحفيز العاملين بما يتلاءم مع احتياجاتهم ورفع روحهم المعنوية .
- الاتصال الفعال ذو الاتجاهين مع المرؤوسين.
- تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين .

- تحقيق المواءمة بين أهداف المنظمة والأهداف الشخصية للعاملين .

٤/٥ الرقابة Controlling :

إن الإدارة الفعالة هي التي يجب أن تتحمل مسئولية المحافظة على الأشياء في الاتجاه الصحيح. إن الوظيفة الإدارية التي تتعلق بمراقبة وتقييم الأداء في البنك أو أي منظمة أخرى يطلق عليها الرقابة، والتي تتسم بالتعقيد في التطبيق العملي. فالمدير يجب أن يقوم بتقييم الأداء ، ويحدد المشاكل التي تعوق الأداء ويتوقع الأزمات Crises قبل حدوثها، ويحلل أسباب حدوث الأخطاء أو الانحرافات عن الاتجاه المخطط للأداء ، ويتخذ القرارات التصحيحية المناسبة .

إن وظيفة الرقابة هي النشاط الإداري المكمل لنشاط التخطيط ، فالمدير يخطط لما يجب القيام به لتحقيق أهداف محددة والرقابة تمكنه من التحقق من أن ما تم عمله قد تم بطريقة صحيحة وكما هو مخطط من قبل . وفي أبسط صورها فإن وظيفة الرقابة تتعلق بالتأكد من مدى مطابقة النتائج التي تم تحقيقها للأهداف التي سبق إقرارها. واتخاذ الإجراءات المناسبة والسريعة لتصحيح أي انحرافات قد تحدث. وفي هذا الإطار لمفهوم وظيفة الرقابة فإنها تنطوي على مايلي :

- تحديد المعايير Standards الرقابية.
- قياس الأداء الفعلي Actual Performance.
- تقييم الأداء (تحديد الانحرافات Deviations).

- تحليل أسباب الانحرافات واتخاذ الإجراءات الصحيحة المناسبة في الوقت المناسب .

وتتسم العملية الإدارية عموماً بمجموعة من الخصائص التي يجب الإشارة إليها، ومن أبرزها ما يلي:

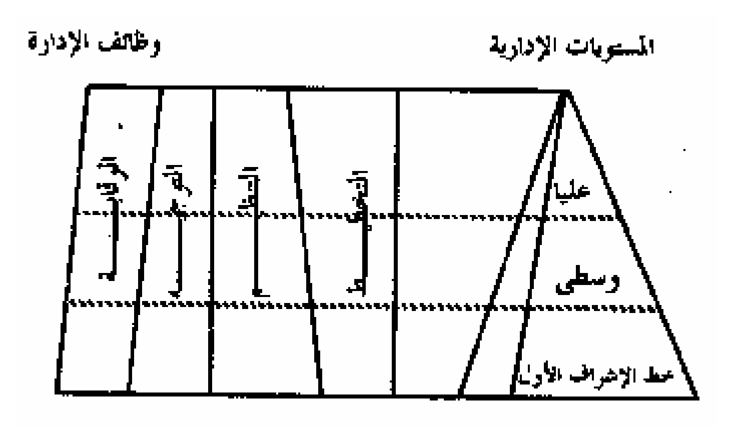
- تعتبر عملية متكاملة فيما بين عناصرها الرئيسية، حيث لا جدوى مثلا للتخطيط أو التنظيم بدون رقابة.
- يمكن ممارسة العملية الإدارية في جميع المنظمات الخاصة والعامة، والصناعية والتجارية، والزراعية والسياسية والعسكرية .. وغيرها، والمنظمات الكبيرة والصغيرة. أي تتسم العملية الإدارية بالعمومية.
- يمكن ممارسة العملية الإدارية في جميع المستويات الإدارية في المنظمة وليست قاصرة على مستوى الإدارة العليا، وإن اختلفت تفاصيل هذه الوظائف من مستوى إداري إلى آخر. وكما هو موضح في الشكل رقم (٦/١) فإن حجم وظائف التخطيط والتنظيم، وكذلك الوقت المخصص لكل منهما من جانب المديرين في مستوى الإدارة العليا يفوق حجم هذه الوظائف والوقت المخصص لهما في المستويات الإدارية الأقل. كما يلاحظ العكس بالنسبة لوظائف التوجيه والرقابة حيث يتزايد حجم هاتين الوظيفتين وكذلك الوقت المخصص لكل منهما في المستويات الإدارية الأقل.

- يمكن ممارسة العملية الإدارية في مختلف الأنشطة والأعمال في المنظمة

مثل نشاط الإنتاج أو التسويق أو المالية أو الأفراد أو العلاقات العامـــة .. الخ.

شكل رقم (٦/١)

نطاق الوظائف الإدارية والوقت المنفق على أساس المستويات الإدارية



- تعتبر العملية الإدارية عملية مستمرة، أي لا يجب أن يتم ممارسة وظائفها في فترة زمنية معينة دون غيرها. فالمدير يمارس عملـــه الإداري مـــن تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة بصفة مستمرة لتحقيق الأهداف المنشـــودة بكفاءة وفاعلية.
- إن جوهر العملية الإدارية في التنسيق Coordination وذلـــك لتحقيـــق الانسجام والتوافق بين وظائف الإدارة من ناحية وبين المجهودات الفردية في المنظمة لإنجاز أهداف الجماعة من ناحيـــة أخـــرى. إن التنســـيق لا يعتبر – كما يدعى البعض – من بين وظائف الإدارة ولكنه خاصية لابد من توافرها لتجنب التعارض أو الازدواج بين أنشطة العمل الإداري أو بـــين

الأنشطة التنفيذية في المنظمة ككل.

٦ - المدير Manager

يقصد بالمدير ذلك الشخص الذي تولى القيام بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة للموارد البشرية والمادية في منظمة رسمية وذلك لتحقيق بعض النتائج والأهداف. وهناك عدد من المسميات يمكن أن تطلق على المدير في الواقع العملي منها الرئيس President أو رجل الإدارة Administrator، أو الموجه الإداري (أو المدير Director)، أو المشرف Supervisor. وفي التطبيق العملي في الولايات المتحدة الأمريكية وأوربا عادة تستخدم كلمة Manager في منظمات الأعمال الهادفة إلى الربح (أي الشركات)، بينما تستخدم عادة الكلمات الأخرى مثل Director و Administrator وبشكل واسع في المؤسسات الحكومية وأجهزتها المختلفة، وكذلك في المنظمات التي لا تهدف إلى الربح والتي من بينها الجامعات، والمستشفيات، ومكاتب الشئون الاجتماعية .. وما شابه ذلك. إن المدير قد ينصرف مفهومه أيضاً إلى رئيس الوزراء، والوزير لوزارة معينة، ولقائد أوركسترا، ولصاحب محطة خدمة وقود، ولناظر/ ناظرة المدرسة، ولرئيس جامعة أو عمدي كلية من كلياتها .. الخ.

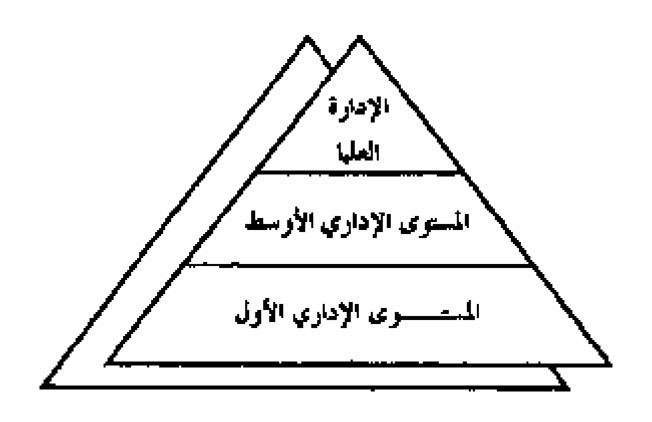
١/٦ - أنواع المديرين Types of Managers

إننا نستخدم في هذا الكتاب كلمة المدير ونقصد بها أي فرد مسئول عن مجموعة من المرؤوسين وغيرهم من الموارد التنظيمية Organization resources وعلى هذا فإن هناك عدة أنواع من المديرين في الواقع العملي

للمنظمات والذين يتفاوتون من حيث المهام والمسئوليات. وبصفة عامة فإننا يمكن أن نصف المديرين بطريقتين. الطريقة الأولى تقوم على أساس المستوى الإداري الذي يكون فيه المدير، والطريقة الثانية تقوم على أساس مدي الأنشطة التنظيمية Organization activities المسئول عنها المدير. وفيما يلى نبذة مختصرة عن أنواع المديرين وفقا لكل طريقة من طرق التصنيف السابق الإشارة إليها (أنظر الشكل رقم ١/٧).

شكل رقم (١/٧)

أنواع المديرين على أساس المستويات الإدارية



أولاً: تصنيف المديرين على أساس المستويات الإدارية:

تتصف الإدارة بصفة عامة في أي منظمة ناضجة (شركة، بنك، جامعة، مؤسسة حكومية .. الخ) بأنها ذات طبيعة هرمية متدرجة. والتدرج

الهرمي للإدارة Hierarchy of management يتجسد في وجود ثلاثة مستويات لها يتصدرها في قمة الهرم ما يطلق عليه مستوى الإداري العليا، وتنتهي بقاعدة الهرم والتي يطلق عليها مستوى خط الإشراف الأول First-Line management. كما يتوسطها ما يطلق عليها مستوى الإدارة الوسطى. ووفقا لهذا التدرج الهرمي للإدارة فإننا نجد عدداً أقل من المديرين في قمة الهرم الإداري في مقابل أعداد كبيرة في قاعدة نفس الهرم.

واتساقاً مع تعدد المستويات الإدارية في أي منظمة فإنه يمكن التمييز بين عدة أنواع من المديرين وذلك على النحو الأتي:

(أ) المديرون في المستوى الإداري الأول First-Line managers

ويضم هذا النوع هؤلاء المديرين الذين يقعون في المستوى الإداري الأول في التنظيم، وهم غالباً مسئولون عن عمل الآخرين أو عن التنفيذ والتشغيل بواسطة الأفراد المنفذين. إن مثل هؤلاء المديرين يشرفون على أعمال التنفيذ والتشغيل للعاملين أو الموظفين، ولكنهم لا يشرفون على غيرهم من المديرين. ومن أمثلة هذا النوع من المديرين مشرف الإنتاج في منظمة صناعية، والمشرف الفني في إدارة البحوث والتطوير، ومشرف الموظفين، ورئيس قسم التدريب.. الخ.

(ب) المديرون في المستوى الإداري الأوسط Middle Managers

ويتعلق هذا المستوى الإداري بأكثر من مستوى في التنظيم ولكن في نفس الوقت يشكل الإدارة الوسطى عن مديري المستوي الأوسط يقومون بتوجيه الأنشطة الخاصة بغيرهم من المديرين ومنهم مدير وخط الإشراف

الأول. إن المسئولية الأولى لمديري الإدارة الوسطى هي الإشراف والتوجيه للأنشطة التنفيذية الخاصة بسياسات المنظمة وتحقيق التوازن بين خطط وسياسات الإدارة العليا (رؤسائهم) والتنفيذ الفعلي من جانب وحدات المستوى الأول (مرؤوسيهم). إن مثل هؤلاء المديرين يمثلون في الواقع حلقة الوصل بين المستوى الأول والمستويات العليا في الإدارة. ويتمثلون عادة في مديري الإدارات الأساسية للأنشطة المختلفة في المنظمة مثل مدير التسويق، ومدير الإنتاج، ومدير الأفراد، والمدير المالي ... وما شابه ذلك.

(ج) المديرون في مستوى الإدارة العليا Top Managers

ويحتل هؤلاء المديرون مستوى الإدارة العليا في المنظمة وتتلخص مسئوليتهم في تحقيق الإدارة الكلية للمنظمة. إن مثل هؤلاء المديرين هم الذين يقومون بوضع الاستراتيجيات والسياسات العامة للمنظمة ككل، وبتحديد الأهداف العامة لها. وغالباً يتعامل هؤلاء المديرون مع المتغيرات البيئية السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية والقانونية المؤثرة على التخطيط ورسم السياسات العامة للمنظمة. ومن أمثلة هؤلاء المديرين رئيس مجلس الإدارة، ونواب رئيس مجلس الإدارة، والمدراء العموميين.

ثانياً: تصنيف المديرين حسب مدى أو حجم الأنشطة التنظيمية:

والتصنيف الثاني للمديرين يعتمد على مدى أو حجم الأنشطة المسئول عنها المدير في المنظمة وفقاً لذلك يمكننا بين نوعين من المديرين هما:

(أ) المدير الوظيفي Functional Manager

إن المدير الوظيفي هو ذلك المدير الذي يكون مسئولاً عن نوع واحد من أنشطة المنظمة أو الوحدة التنظيمية (الإنتاج أو التشغيل، التسويق، العلاقات العامة، البحوث والتطوير، الشئون المالية والحسابات.. وغيرها). وبالتالي فإن هذا المدير ومن يتبعه من مرؤوسين وموارد تنظيمية إنما يتعلق بنشاط واحد معين من المنظمة.

(ب) المدير العام General Manager

أما المدير العام فهو المسئول عن أكثر من نشاط واحد من أنشطة المنظمة أو الوحدة التنظيمية وليس متخصصاً في نشاط واحد بعينه. إذن مسئولية المدير العام أوسع لأنها تشتمل على أنواع مختلفة من الموارد التنظيمية والكفاءات البشرية. ومن أمثلة هذا النوع من المديرين رئيس قطاعات، أو رئيس قطاع، أو مدير مصنع، أو مدير عام.. وما شابه ذلك.

٢/٦ المهارات الإدارية Managerial Skills

هناك المهارات متنوعة مطلوب توافرها في المدير على جميع المستويات الإدارية وفي جميع أنواع المنظمات سواء كانت خاصة أو عامة، إنتاجية أو عامة، إنتاجية أو خدمية. ولقد حدد روبرت كاتز Robert Katz هذه المهارات وقسمها إلى ثلاثة أنواع أساسية تضم المهارات الفنية، والمهارات الإنسانية، والمهارات الإدراكية.

وقد أشار روبرت كاتز إلى أن المديرين في المستويات الإدارية المختلفة يميلون إلى التركيز على نوع واحد من هذه المهارات بالمقارنة

بالأنواع الأخرى. وهذه النتيجة أماكن تأكيدها بواسطة فريد لوثانز Fred Luthans فيما بعد.

(أ) المهارات الفنية Technical Skills

تتمثل هذه المهارات في القدرة على استخدام الأدوات والوسائل والإجراءات والأساليب في المجال الفني أو النشاط الإنتاجي أو الهندسي، أو التسويقي، أو المالي، أو شئون العاملين .. وما شابه ذلك. فالمدير يحتاج إلى قدر من المهارات الفنية بالشكل الذي يمكنه من إنجاز وظيفته وما تنطوي عليه من مهام وأعمال كمدير إنتاج مثلاً أو كمدير تسويق أو كمدير مالي، والمسئول عنها.

(ب) المهارات الإنسانية Human Skills

وتتمثل هذه المهارات في القدرة على العمل مع الآخرين، والقدرة على فهم سلوك، وتحفيزهم، والتعاون معهم سواء كانوا أفراداً أو جماعات. فكل مدير يحتاج إلى مهارات العلاقات الإنسانية حتى يتمكن من العمل مع باقي الأعضاء في المنظمة من زملاء ورؤساء، وحتى يمكن قيادة وتوجيه من يعملون معه من مرؤوسين. وتضم المهارات الإنسانية على سبيل المثال مهارات الاتصال الفعال، والقيادة، والتحفيز، والعلاقات التبادلية، والتعاون .. وغيرها.

(ج) المهارات الإدراكية Conceptual Skills :

أما هذا النوع من المهارات فهو يتعلق بالقدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات، وعلى التنسيق وتحقيق التكامل فيما بين الاهتمامات والأنشطة في المنظمة.

إنها تتطلب من المدير القدرة على النظرة الشمولية للمنظمة أو الإدارة، وإدراك الترابط الكامل بين أجزائها حيث أن كل جزء منها يعتمد على الجزء الآخر في علاقة متبادلة، وعلى المدير أن يدرك أن أي تغيير لأي جزء من المنظمة يمكن أن يؤثر على باقي المنظمة. كما تتطلب هذه المهارات قدرة المدير على الرؤية المستقبلية والتنبؤ بالأحداث وبعد النظر، والقدرة على تقدير المواقف والتكيف معها. وأخيراً تتطلب هذه المهارات قدرة المدير على التحليل.

وبالرغم من أهمية هذه المهارات الثلاثة لأي مدير فإن الأهمية النسبية لهذه المهارات تختلف من مدير لآخر حسب المستوى الإداري الذي ينتمي إليه. وذلك كما هو موضح في الشكل رقم (٨/١). وكما هو واضح من الشكل فإن المهارات الفنية تعتبر هامة جداً في المستويات الإدارية الأقل في الهرم الإداري، وتقل كلما اتجهنا إلى أعلى فالمشرف على خط الإنتاج مثلاً في أحد المصانع في حاجة كبيرة لقدر كبير من المهارات الفنية عما يجب توافرها في مدير الشركة التابع لها هذا المصنع، لأن هذا المشرف سوف يتعامل مع مشكلات ومهام فنية يومية، ومن ثم يحتاج إلى هذا النوع من المهارات. وبالمثل فإننا نتوقع أن يتوافر لدى المشرف المصرفي في أحد البنوك قدر أكبر من المهارات الفنية الخاصة بالمهام والأعمال التنفيذية التي تتطلبها عملية إنتاج الخدمات المصرفية، وذلك بالمقارنة بمدير فرع هذا

البنك أو مدير التسويق في نفس الفرع.

ومن ناحية أخرى تتزايد أهمية المهارات الإدراكية كلما اتجهنا إلى أعلى في الهرم التنظيمي، حيث يكون هناك تركيز أكثر على هذا النوع من المهارات الإدارية لدى أعضاء الإدارة العليا للدرجة التي قد تجعل منها المهارة الرئيسية المطلوبة في هذا المستوى الإداري. وأخيراً فإن المهارات الإنسانية تعتبر هامة على كل المستويات الإدارية، وذلك بسبب طبيعة كل المديرين الذي يتم من خلال الآخرين. وهكذا فإن يلاحظ أتساع نطاق المهارات الإنسانية خاصة للمدراء في مستوى الإدارة العليا وخط الإشراف الأول، وبسبب عدد وتنوع العلاقات والاتصالات بين هؤلاء المدراء وغيرهم في المستويات العليا والدنيا في الهرم التنظيمي.

٣/٦ خصائص ينفرد بها المدير:

بالإضافة إلى أن المدير في أي مستوى إداري يعتبر المخطط والمنظم والموجه والمراقب للموارد البشرية والمالية والمادية فإنه أيضاً ينفرد بخصائص مميزة أخرى وأهمها ما يلي:

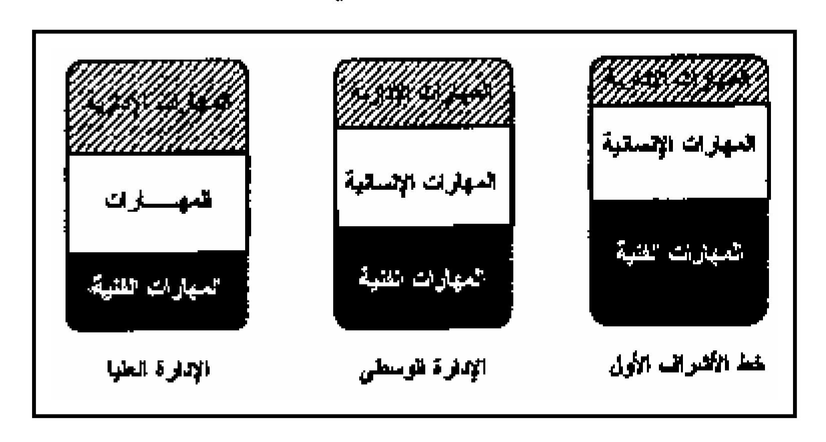
(أ) المدير يعمل مع ومن خلال الآخرين من الأفراد:

وهنا لا يقصد بالأفراد الآخرين المرؤوسين أو المساعدين له فحسب، بل وأيضا الأفراد الآخرون الذي يعملون معه في نفس المنظمة

سواء كانوا على نفس المستوى الإداري، أو في مستوى إداري أعلى منـــه. كما يشتمل ذلك غيره من الأفراد خارج المنظمة من عمـــلاء، ومـــوردين، وممثلين للنقابات والاتحادات، والعاملين الأجهـــزة الحكوميـــة، والعـــاملين بمنظمات منافسة أخرى .. وما شابه ذلك. إن النوع الآخر من الأفراد هـــم الذين يساهمون في إنتاج السلع والخدمات التي تقدمها المنظمة، كما يقومون باستخدامها. وهكذا فإن المدير يجب أن يعمل مع ومن خلال جميع الأفـــراد داخل وخارج المنظمة بالشكل الذي يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية.

شكل رقم (٨/١)

المهارات الإدارية وأهميتها النسبية في المستويات التنظيمية



(ب) المدير ويتحمل المسئولية ويحاسب Responsible and Accountable

فالمدير مسئول عن إنجاز الأعمال بنجاح، وعادة ما يتم تقييمه على أساس مدى قدره على إنجاز المهام بنجاح ، والمدير أيضا مسئول عن تصرفات مرؤوسيه أو التابعين له. فالنجاح أو الفشل في أداء المرؤوسين إنما هو انعكاس لنجاح أو فشل المدير.

(ج) المدير يحقق التوازن بين الأهداف المتنافسة ويضع الأولويات Making Balance

ففي أي وقت يواجه المدير بعدد من الأهداف التنظيمية، والمشاكل والاحتياجات وكل منها يتنافس على وقت المدير وموارده المادية والإنسانية، ونظراً لأن موارد المدير ووقته دائماً محدودين فإنه لابد وأن يعمل على تحقيق نوع من التوازن Balance بين الأهداف المتعارضة والمتنافسة، وبين الحاجة المتعارضة والمتنافسة، وذلك بالقدر الذي يؤدي إلى حسن استغلال الموارد المتاحة، ويؤدي إلى تحقيق الأهداف المرغوبة بكفاءة وفعالية. مثل ذلك هدف زيادة الربحية يتعارض مع زيادة الأجور والحوافز المادية للعاملين، ويتعارض مع سياسة التسعير الأقل لإرضاء العملاء. وهما يبرز دور المدير في السعي إلى أفضل الطرق التي تحقق التوازن بين هذه الأهداف المتعارضة والتي تتعلق بأطراف ترتبط بالمنظمة ولكنها ذات اهتمامات متعارضة مثل زيادة الأرباح لأصحاب رأس المال، وزيادة الأجور للعاملين، والحصول على أقل الأسعار بالنسبة للعملاء في السوق.

(د) المدير يتخذ القرارات التنظيمية Organizational Decisions

المدير يجب أن يتخذ القرارات الخاصة بتوزيع الأعمال Assign Work على المرؤوسين وتحديد نوعية الأفراد الذين يقومون بالأعمال والمهام التنظيمية في نطاق إدارته/ منظمته.

(هـ) المدير يجب أن يفكر بطريقة منهجية وتحليلية Systematic and Analytical Thinking

فالمدير يجب أن تتوافر فيه القدرة الإدراكية العالية والمعرفة الكافية، ويتسم تفكيره بالأسلوب المنهجي والتحليلي عندما يتعامل مع مشكلات أو مواقف معينة. مثال ذلك فإن المدير يجب أن يفكر بطريقة الأسباب المتعددة بدلاً من التفكير بالسبب الوحيد عن تشخيص وحل المشكلات الإدارية.

(و) المدير الوسيط Mediator

يجب أن يلعب المدير دور الوسيط في حالة حدوث النزاع بين المرؤوسين أو الأقسام أو الإدارات. وعليه أن يعمل على حل الخلافات قبل أن تتسع وتؤدي إلى آثار سيئة. كما أن المدير يلعب دور الوسيط بين مرؤوسيه والمستويات الإدارية العليا سواء في نقل وتفسير التعليمات والخطط والبرامج أو في نقل الشكاوي والاقتراحات ونتائج الأداء من أسفل إلى أعلى في التنظيم.

(ز) المدير السياسي Politician :

فالمدير يجب عليه أن يبنى علاقات متعددة، ويستخدم الإقناع وأساليب الحث والتأثير، ويلجأ إلى التسويات وذلك Compromises للترويج لسياسات وأهداف المنظمة/ الإدارة وذلك كما يفعل رجل السياسة في تسويق وترويج

برنامجه الانتخابي.

(ح) المدير ممثل دبلوماسي Diplomat

فالمدير قد يمثل إدارته في اجتماعات المنظمة أو يمثل المنظمة خارج حدودها عند التعامل مع العملاء أو المـوردين أو الأجهـزة الحكوميـة أو المنظمات الأخرى. فهو مثل دبلوماسي لإدارته أو منظمته. كما أن المـدير يستخدم الطرق والأساليب الدبلوماسية المختلفة في التعالم مع الآخرين لتحقيق أهداف الإدارة أو المنظمة.

(ظ) المدير يصنع القرارات الصعبة Make Difficult Decisions

ليس هناك أي منظمة يمكن أن تدار بطريقة سهلة وبسيطة وبصـفة مستمرة طول الوقت، ولكن غالباً ما يكون هناك بعض المشاكل التي تعترض سير العمل في المنظمة. كما أن هناك بعض هـذه المشـاكل التـي تتسـم بالصعوبة والتعقيد والآثار بعيدة المدى على المنظمة ومستقبلها. ومـن هنـا جاءت مسئولية المدير في اتخاذ القرارات الصعبة لحل مثل هذه المشـكلات التي ربما تتعلق بالعاملين بالمنظمة، أو بـالنواحي الماليـة، أو بالسـوق أو بغيرها.

(ى) المدير رمز Symbol

يمكن النظر إلى المدير على أنه رمز للمنظمة التي يعمل بها وذلـك أمام أي فرد أو جهة خارجية وهو رمز أيضا للقيادة وهـو رمـز للنجـاح والفاعلية للمنظمة.

٤/٦ الأدوار المتعددة للمدير The Manager's Roles

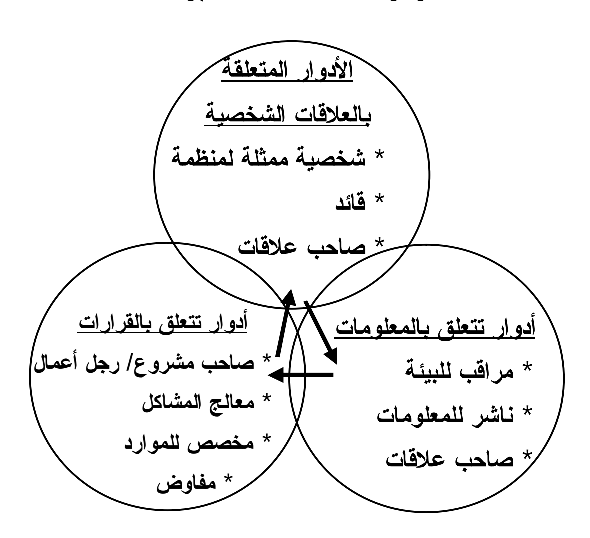
طبقاً لما جاء في العلوم السلوكية فإن الدور Role هو عبـــارة عــن مجموعة التوقعات Expectations الخاصة بالآخرين تجاه الفرد بالإضافة إلى توقعاته هو نفسه نحو سلوكه. والدور هو في الواقع عبارة عن مجموعة من السلوكيات المتفاعلة بطريقة منتظمة والتي يمكن ملاحظتها وتتعلق بوظيفة أو وضع Position معين. وغالباً ما يلعب كل فرد أكثر من دور في وقت واحد فربما يكون رب أسرة، وأبن لأسرة، ومدير في منظمة ما، وعضو في نقابة، وعضو في نادي معين، وممثل لجماعة معينة... الخ.

وفي الواقع العملي فإن المدير المعاصر له أدوار متعددة والتي يمكن حصرها – في نطاق الوظيفة الإدارية – في عشرة أدوار مختلفــة ولكنهــا متفاعلة ومتداخلة معاً. ولقد أمكن تصنيف هذه الأدوار العشرة في مجموعات ثلاث رئيسية وهي:

الأدوار التي تعلق بالعلاقات الشخصية المتبادلة، والأدوار التي تتعلق بالمعلومات، وأخيراً الأدوار التي تتعلق باتخاذ القرارات وذلــك كمــا هــو موضح بالشكل رقم (٩/١).

شكل رقم (٩/١)

الأدوار المتعددة للمدير



أولاً: الأدوار الخاصة بالعلاقات الشخصية Interpersonal Roles

وتمثل المجموعة الأولى من الأدوار التي يلعبها المدير في أي منظمة من المنظمات، والتي يمكن ترجمتها في دوره كممثل للمنظمة، وكقائد، وكوسيط.

(أ) المدير هو الشخصية الممثلة للمنظمة Figurehead

إن المدير، خاصة في المستويات الإدارية العليا، يؤدي العديد من الواجبات التي من خلالها يمثل المنظمة في المجتمع وأمام الرأي العام.

والمدير في المستويات الإدارية الأقل يلعب نفس الدور وإن كان بدرجة أقل من حيث الأهمية، حيث أنهم يمثلون المنظمة مثلاً في احتفـالات اجتماعيـة خاصة بالموظفين أو العمال (مثـال ذلـك حفـل زواج أحـد المـوظفين)، ويستقبلون الزائرين للمنظمة، ويمثلون المنظمة أمام العملاء أو الموردين .. الخ.

(ب) المدير يلعب دور القائد Leader

ويمارس المدير العديد من الواجبات والأعمال التـي تعكـس دوره كقائد، والتي من بينها تحفيزه لسلوك المرؤوسين وزيادة دافعيتهم في العمل، وتوجيه لسلوك الآخرين، وتصرف كقدوة يحتذي بها من جانب الآخـرين.. وما شابه ذلك.

إن كل المدراء على جميع المستويات الإدارية يمارسون مهام قيادية وإن كانت هذه المهام تتفاوت من حيث نطاقها وأدواتها من مسـتوى إداري إلى آخر.

(ج) المدير صاحب العلاقات Liasion

إن جميع المدراء يلعبون دوراً بارزاً في إقامة العلاقات والمحافظـة عليها من الأفراد والجماعات داخل وخارج المنظمة، والذين يشكلون جـزءاً من المنظمة أو أطرافاً ذات علاقة بها.

إن هذا الدور للمدير يعتبر حيوياً لإقامة علاقـات مـع المـوردين والعملاء، وللتنسيق بين جماعات العمل، ولتشجيع العلاقات المتبادلة ونشـر روح الانسجام والتوافق اللازمة لتحقيق الأداء الفعال. ويعتبر المدراء فـي

المستويات الإدارية العليا أكثر اهتماما بالعلاقات الخارجية بالمقارنة بالمدراء في المستويات الأقل، والتي تتمثل في العلاقة مع الأجهزة والمؤسسات الحكومية، والمنافسين والعملاء وأجهزة ووسائل الإعلام وجماعات الاهتمام Interest groups . أما المدراء في المستويات الأقل فإنهم أكثر اهتماما بالعلاقات الداخلية بين الأفراد في العمل أو بين الأقسام والوحدات بالمنظمة.

ثانياً: الأدوار المتعلقة بالمعلومات Informational Roles

أما المجموعة الثانية في الأدوار المتعددة التي يلعبها المدير فإنها تتعلق بالمعلومات، والتي تتطلب منه أن يكون ملاحظاً ومراقباً للبيئة المحيطة، وناشراً للمعلومات، ومتحدثاً رسمياً.

(أ) المدير يلاحظ ويراقب الأحداث Monitor

يمكن النظر إلى المدير على أنه المراقب في يقظة مستمرة للأحداث والأنشطة، والباحث عن المعلومات، والجامع للبيانات، والملاحظ للسلوك. إن المديرين الذين تتوفر لديهم معلومات أكثر يمكنهم أن يكونوا جاهزين في أي وقت لاتخاذ القرارات وحل المشكلات، ويمكنهم أيضا إعادة توجيه سلوك الآخرين وذلك بغرض تحسين الأداء التنظيمي.

(ب) المدير ناشر للمعلومات Disseminator

ودور المدير هنا عكس دوره السابق من حيث بدلاً من أن يراقب ويلاحظ ويجمع معلومات فإنه يقوم بنقل المعلومات ونشرها إلى الآخرين. وينطوي هذا الدور المدير على العديد من المهام اليومية مثل تعريفه للمرؤوسين بآرائه في مستوى أدائهم، وتزويدهم بالتوجيهات اللازمة

وتدريبهم، وتقديم النصائح والمشورة للزملاء في العمل. إضافة إلى إبلاغ مرؤوسيه بالأهداف المطلوب تحقيقها وشرح وتفسير طبيعتها وأهميتها، وتعريفهم بالخطة المطلوب إنجازها. كما يتضمن هذا الدور التقارير التي يرفعها المدير عن مستوى الأداء إلى المستويات العليا. ويعتبر هذا الدور مطلوباً لكل مدير على اختلاف المستويات التنظيمية.

(ج) المدير متحدث باسم الآخرين Spokesperson

من الأدواء المتوقعة من المدير هو أن يتحدث نيابة عن الآخرين في الوحدة أو الجماعة التي تتبعه، سواء داخل أو خارج المنظمة. ويلعب مدراء المستويات العليا دوراً أكثر في التحدث باسم المنظمة خارجيا وذلك بالمقارنة بالمدراء في المستويات الأقل. ومن بين المجالات الحيوية التي يتحدث عنها مدراء الإدارة العليا باسم المنظمة (في وسائل الإعلام في اجتماعات الجمعية العمومية وفي الندوات .. وما شابه ذلك) فلسفة وأهداف ورسالة المنظمة، والتزاماتها تجاه العملاء، مركزها التنافسي والربحي.

ثالثاً: الأدوار الخاصة بالقرارات Decisional Roles

أما المجموعة الأخيرة من الأدوار المتعددة التي يلعبها المدير المعاصر فإنها تتعلق بالقرارات. فالمدير هو رجل الأعمال، ويعالج المشاكل، ومخصص الموارد، ومفاوض.

(أ) المدير مبتكر ومطور Entrepreneur

ويتجسد هذا الدور للمدير عندما يسعى لتحسين وتطوير وحدة العمل أو المنظمة ويتحمل في سبيل ذلك المخاطر الناتجة عن الابتكار والتجديد

وتقديم المنتجات الجديدة وذلك سعياً لتغطية ربحية المنظمة في ظـــل نظـــام المشروع الحر Free enterprise system.

ويتحقق هذا من خلال قيامه بتحقيق التكيـــف والتطويـــع للأســـاليب الحديثة لتتلاءم مع موقف معين، أو بتعديل وتطـــوير الوســـائل والأســـاليب القديمة بما يخدم الأداء في العمل. أي أن دور المدير هنا هو البحث عن كل ما يؤدي إلى التطوير التنظيمي من خلال الابتكار والتجديد والتعديل، مثـــل إدخال نظام الحاسبات الآلية في العمل، وتصميم برنامج متطـــور لتســـويق خدمات المنظمة. أي أنه صاحب المبادأة في التغيير والتطوير.

(ب) المدير يعالج المشاكل المزعجة Disturbance Handler

إن المدير يتحمل المسئولية الأولى عن معالجـــة المشـــاكل وتـــوفير الحلول المناسب لها. وربما يكون هذا الدور من أكثر الأدوار التـــي تشـــكل ضغطاً مع المديرين ولكن هذا قدرهم. فالمدير يجب أن يواجه كل مشكلة قد تحدث وتسبب القلق والإزعاج في العمل، ويعمل على تشخيصـــها وتحليـــل أسبابها ثم تحديد البدائل المناسبة لحلها، وأخيـــراً اتخـــاذ القـــرار المناســـب لمعالجتها.

الفصل الثانـي
التطـــور التاريخـي للإدارة

- **المدخل الكلاسيكي في الإدارة.**
- **المدخل السلوكي للإدارة .**
- **المدخل الكمي.**
- **مدخل النظم .**
- **مدخل التكيف مع المواقف .**
- **الإدارة كعلم وفن.**
- **الإدارة كمهنـة.**

التطور التاريخي للإدارة

١ - الأهداف التعليمية :

بعد دراسة هذا الفصل يجب أن يكون القارئ قادراً على :

- تتبع التطور التاريخي لنظرية الإدارة المعاصرة .
- تفهم المدخل الكلاسيكي في الإدارة وأهم المساهمات التي قدمها لنظرية الإدارة.
- معرفة الأولاد الأوائل الذين ساهموا في تطوير الفكر الإداري .
- الوقوف على المداخل الأخرى التي ساعدت على تطوير الفكر الإداري مثل مدخل النظم والتكيف مع المواقف والمدخل الكمي وغيرها .
- معرفة الإسهامات الحديثة في نظرية الإدارة مثل نظرية البيئة والاستراتيجية التنافسية ونظرية Z.
- إدراك ما إذا كانت الإدارة علماً أم فناً.
- إدراك الطبيعة المهنية في الإدارة .

١ - مقدمة :

إن النظرية الحديثة للإدارة وما تشمل عليه من مبادئ وأصـــول متنوعة والتي ثبت فاعليتها في الممارسة والتطبيق العملي ، كانت نتاجاً متراكماً لمجهـــودات العديـــد مــن البـــاحثين والممارســين المبكـــرين والمعاصرين ، والتي ساهمت في بنائهـــا وتحديـــد معالمهـــا الحاليـــة . وبالرغم من أن نظرية الإدارة تختلف عن النظريات الأخرى في مجال العلوم الطبيعية من حيث المنهجية والتطبيق والاكتمال إلا أنهـــا تعكـــس الأسلوب العلمي في الإدارة كفرع من فروع المعرفة الإنسانية .

ولتزيد الدارس بالمعرفة الكافية عن نشأة وتطور نظريـــة الإدارة في التطبيق العملي فإننا خصصنا هذا الفصل لمناقشة المساهمات المختلفة لرواد الفكر الإداري ، والمداخل المختلفة لدراسة وممارسة الإدارة مثل المداخل الكلاسيكي والمدخل السلوكي ومدخل المواقف ومـــدخل الـــنظم وغيرها. إضافة إلى المساهمات الجدية الأخرى التـــي أثـــرت الفكـــر الإدارية ونظرية الإدارة في التطبيق العملـــي فـــي ضـــوء المتغيـــرات والتحديات المعاصر . كما يناقش هذا الفصل طبيعة الإدارة في الوقـــت المعاصر من حيث كونها علماً أم فناً ، ومن حيث الجانب المهني الـــذي تنطوي عليه .

٢ - التطور التاريخي للإدارة : النظرية والتطبيق :

تعتبر الإدارة قديمة قدم المجتمعات الإنسانية إلا أنه حتى العصر الحديث فإن الكل الجهود التي بذلت في البحث والدراســـة فـــي مجـــال الإدارة لم تصل بعد إلى بناء صرح من المعرفة بشكل نظرية متكاملـــة للإدارة . ولكن وحتى اليوم فإننا أمام مداخل عديدة ونظريـــات متنوعـــة

تبلور الإطار العام لما يعرف بعلم الإدارة . لقد مضت آلاف السنين علي ممارسة الإدارة في الحياة العملية وقبل هذه النظريات. مع مولد الثـور الصناعية تركز الانتباه نحو الإدارة وبرز الاهتمام بجعلها موضوعاً لـه كيانه وذاته المستقبل ثم جاءت مرحلة ظهور المنظمات كبيرة الحجم في بداية التسعينيات من هذا القرن ، التي أثارت الانتباه والاهتمام بدرجـة أكبر بالإدارة وضرورة تكوين نظرية خاصة بها . ومع نهاية الحـرب العالمية الثانية تزايدت البحوث والدراسات في الدول الصـناعية والتـي ساهمت بشكل ملحوظ في زيادة الاتساع والعمق في المعرفة الإداريـة ، كما زاد اهتمام القيادات في منظمـات الأعمـال والمنظمـات العامـة بالمهارات الإدارية. ومن المعالم البارزة للصور التاريخية للفطر الإداري ظهور انتشار الكليات والمعاهد المتخصصة في الإدارة فـي السـنوات الأخيرة باعتبارها مجالاً مستقلاً بذلك يستحق الدراسة والبحث .

إن الاهتمام الكبيرة بالإدارة نتج عنه في السنوات الأخيرة وجود أعداد لا حصر لها من البحـوث والدراسـات والمؤلفـات والمجـلات المتخصصة في الإدارة وقد تزايد هذا الاهتمام عاماً بعد عام وتنوعـت الأساليب والوسائل المستخدمة في بناء ونشر المعرفة الإدارية . ولكـن وبالرغم من ذلك فلم تتوفر حتى الآن نظرية موحدة ومتكاملة لـلإدارة. وكما يصف البعض هذا الموقف، فإننا نملك الآن غابة واسـعة يطلـق عليها نظرية الإدارة. وتتجسد هذا الغابة في المداخل المتعددة والتي قـد تتعارض أحياناً مع بعضها البعض ، وفي المفاهيم المتنوعة التي يشتمل

عليها الفكر الإداري المعاصر . ويصور الشكل رقم (١/٢) النظريـــات المختلفة في الفكر الإداري .

١/٢ المدخل الكلاسيكي The Classical Approach

إن التطور الكبير الذي ترتب على الثروة الصناعية في أوروبــا يمكن أن يتجسد في ثلاثة أنواع مـــن نظريـــات الإدارة ، وهـــي الإدارة العلمية التي ركزت على الكفاءة الإنتاجيـــة ، والإدارة البيروقراطيـــة ، والتي اهتمت بالهياكل التنظيمية والإجـــراءات واللـــوائح ، والنظريـــات الإدارية والتي سعت إلى بناء مبادئ عامة للإدارة . وتشكل هذه الأنواع السابقة من نظريات الإدارة ما يعرف بالمدخل الكلاسيكي .

٢/٢ الإدارة العلمية Scientific Management

على أثر قيام الثورة الصناعية في أوربا في النصف الثاني مـــن القرن الثامن عشر ، حدث تحول في العمليات الصناعية بسبب ظهـــور الماكينات لتحل محل القوة العضلية للإنســـان ، ولكـــن ظلـــت مفـــاهيم وعلاقات العمل بسيطة ، وزاد اهتمام أصحاب المصانع بتعظيم الأرباح وتغطية التكاليف الباهظة للماكينات من خلال استغلال العمال .

كما كانت الوظائف يتم تخصيصها على العمال بطريقة عشوائية، وكان العمال يعملون ساعات طويلة في ظل ظروف عمل قاسية . ولقـــد حدث تطور بسيط في أساليب العمل عنـــدما ابتكـــر آدم ســـميث عـــام (١٧٧٦) مفهوم التخصص Specialization في العمل ، حيـــث حـــاول إثبات أنه يمكن زيادة الإنتاج من خلال تقســـيم العمـــل علـــى العمـــال

وتخصص كل عامل في جزء واحد فقط من العمل بدلاً من القيام به ككل

.

ومنذ بداية القرن التاسع عشر ، زاد الاهتمام نحـو الاسـتغلال الأمثل للطاقات الإنتاجية وتنظيم المصانع وعلاقات العمـل. كمـا بـدأ الاهتمام في النصف الثاني من القرن التاسع عشر يتجـه نحـو الإدارة وضرورة وجود أساليب علمية لمواجهة المشكلات الإدارية والإنتاجيـة آنذاك.

ومن هنا ظهرت حركة الإدارة العلمية التي قادها مجموعة مـن الرواد الأوائل في الإدارة ، حيث ساهم كل منهم بمجموعة من الأعمال التي ساعدت في النهاية على بلورة نظرية علمية للإدارة لأول مرة في التاريخ .

(أ) فردريك تايلور Frederick Taylor (١٨٥٦ – ١٩١٥)

بدأ تايلور حياته في شركة فيدفيل للصلب في فيلادليفيا عام ١٨٧٥ كميكانيكي ، ثم تدرج في الترقية إلى أن وصل إلى وظيفة كبير مهندسين بعد حصوله على درجة علمية في الهندسة في خلال دراسته الليلية . وقد أخترع أدوات عالية السرعة في قطع الصلب كأول عمل مميز له. ثم قضى معظم حياته كمهندس استشاري وكمحاضر لنشر أفكاره والتي توصل إليها حول ما يعرف بالإدارة العلمية .

ولقد أحدث تايلور ما توصل غليه من أفكار تتعلق بالإدارة العلمية شبه ثورة في نظم العمليات الصناعية ، تلك التي ساهمت فـي تطـوير أساليب العمل وزيادة الإنتاجية. وقد أحدث تايلور ثورة عقليـة تتعلـق

بكيفية أداء العمل في المنظمات ، وكانت أفكاره آنذاك تبدو وكأنها أعمالاً خارقة للدرجة التي جعلت الكونجرس الأمريكي يقدم له الدعوة علم (١٩١٢) للاستماع إلى أفكاره. ولقد كان لتيلور كتابه الشهير "مبادئ الإدارة العلمية The Principles of Scientific Management" عام (١٩١١) الذي لخص فيه أهم ما توصل إليه من مبادئ حول الإدارة العلمية. وبالرغم من كل الانتقادات التي تعرضت لها أفكار وأعمال تايلور إلا أنه يطلق عليه "الأب للإدارة العلمية" ومازال الكثير من مساهماته تطبق حتى الآن في العديد من الصناعات الحديثة .

وهكذا فإن حركة الإدارة العلمية تنسب في مهدها إلى المهندس نايلور الذي كان يعتقد أن الشركات والعمال يمكنهما الاستفادة من تطبيق الأساليب العلمية في العمل ، ومن زيادة الإنتاجية ، ومن مبادئ الإدارة العلمية . ومن وجهة نظره ، فإن الإدارة هي علم يمكن تطبيقه على كل وظيفة ، وان نظم الإدارة العلمية يجب إن تستند إلى أربعة مبادئ رئيسية وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (١/٢).

جدول رقم (١/٢)

المبادئ الأربعة الرئيسية للإدارة العلمية كما حددها تايلور

مبادئ تايلور	أنشطة إدارية ذات علاقة
(١) تصميم طريقة علمية لكل وظيفة وكذلك معايير لمتابعة الأداء وطرق لتحقيق الكفاءة يمكن تطبيقها.	• دراسة كاملة للوقت والحركة لتحديد أفضل الطرق لأداء كل مهمة / وظيفة.
(٢) الاختيار العلمي للأفراد على أساس القدرات والمهارات التي تتلاءم مع متطلبات كل وظيفة ، ثم تدريبهم على	• استخدام أسلوب توصيف الوظائف لاختيار العاملين ، وإقامة نظام رسمي للتدريب ، وبناء معايير

أفضل الطرق لإنجاز المهام بكفاءة عالية	مثالية للعمل يمكن إتباعها .

مبادئ تايلور	أنشطة إدارية ذات علاقة
(٣) تأكيد التعاون من خلال الحوافز التشجيعية وتوفير بيئة العمل التي تساعد على الوصول إلى النتائج القصوى في العمل وفي ظل الطريقة العلمية	• إقامة نظام الأجور التشجيعية مثل نظام الدفع بالقطعة وذلك لتطبيق مبدأ المكافأة لزيادة الإنتاجية ، وتشجيع الشعور بالأمان في ظروف العمل المحيطة .
(٤) تقسيم المسئولية بين المديرين والعمل ، وتأييد جماعات العمل لتحقيق أفضل النتائج ، وتقسيم الأفراد في المنظمة إلى مجموعتين، الأولى تكون أكثر قدرة على الإدارة، والثانية تكون أكثر قدرة على أداء الأعمال التي تكلفهم بها المجموعة الأولى.	• ضرورة توافر القيادات التي تتولى الإرشاد والتوجيه والرقابة ولا تقوم بالعمل بالتنفيذي ، كما تتولى خلق الإحساس بالمسئولية من خلال تخطيط العمل ومعاونة العمال في إنجاز النتائج المرغبة .

ولقد أصبحت الإدارة العليا في ظل أفكار تايلور هي الوسيلة الرئيسية لتعظيم الكفاءة من خلال دراسة تحليل وظائف الأفراد ، وإقامة المعايير المثلى للأداء ، وتنميط العمل ، وتحديد أفضل الطرق لأداء المهام. كما أكتشف تايلور أن زيادة الإنتاجية يمكن أن يتحقق أيضاً من خلال تشجيع العمال مادياً للعمل ساعات أطول وبذل جهد أكثر .

ومن هنا قدم تايلور نظام الأجر بالقطعة Piece-Rate Work، والذي مازال يمثل الأساس لبعض النظم المتبعة حالياً في تحفيز العمال.

ومن المساهمات الأخرى لتايلور مايطلق عليه تحليل الوظيفة Job Analysis ، ودراسات الوقت والحركة Time-motion Studies، تنميط العمليات Standardization of Processes وأساليب ووسائل الكفاءة ، ومقاييس الإنتاجية . وبالرغم من أن طريقة تايلور الشهيرة والتي يطلق عليها ميكنة أو هندسة الوظائف Jobs Engineering قد تعرضت إلى الكثير من الانتقادات من حيث كونها تجعل العامل كآله ، إلا أنها كانت تنطوي على أكثر الطرق الكفاءة لأداء الوظيفة والتي يجب أن يتبعها العامل .

وقد أدعى تايلور أن النجاح لمبادئ الإدارة العلمية السابقة يتطلب ثورة عقلية كاملة من جانب كل من الإدارة والعمال ، فبدلاً من الخلافات والنزاع بينهما حول الأرباح والأجور فإن كلاً الطرفين يجب أن يعمل على زيادة الإنتاجية لأن ذلك يمكن أن يؤدي إلى زيادة الأرباح، ومن ثم زيادة الجزء المخصص منها لأجور العمال. وباختصار، فإن تايلور كان يعتقد أن هناك اهتمامات مشتركة بين كل من العمال والإدارة وتتمثل في زيادة الإنتاجية .

وبالرغم من هذه المساهمات العظيمة التي قدمها فرديرك تايلور للإدارة العلمية ، فإن أعماله تعرضت لانتقاد شديد. ففي عام ١٩١٢ أدت المقاومة لأفكار ومبادئ تايلور إلى حدوث إضراب بين العمال ، كما أن الأعضاء الكونجرس الأمريكي الذين كانوا يحملون اتجاهات عدائية ضده طالبوه بالحضور لتفسير أفكاره وأساليبه.

وبصفة عامة فإن أوجه النقد التي وجهت إلى أعمال تايلور يمكن تلخيصها فيما يلي :

- أن اهتماماته وأبحاثه لم تتعد المصنع الصغير الذي كان يعمل فيه، من ثم تفتقر التعميم.
- ربما كانت أفكاره مثالية فيما يتعلق بضرورة الانسجام والتوافق بـين اهتمامات العمال والمديرين والملاك.
- أنه أهمل الجانب الإنساني في العمل واعتبر العامل ترساً في آلة يـتم التحكم فيها بأساليب ووسائل علمية ومنطقية فقط .

(ب) هنرى جانت Henery Gantt (١٨٦١ – ١٩١٩)

عمل جانت مع تايلور في عدد من البحوث والدراسات ، ولكـن عندما استقل وعمل كمهندس صناعي استشاري بدأ بدراسة وتحليل نظام الحوافز التشجيعية الذي صممه تايلور وادخل عليه بعـض التعـديلات لتحفيز كل من العامل والمشرف على المصنع. كما أن من أشهر أعمال جانت في إثراء العلمية هو خريطة Gantt Chart لجدولة الإنتاج وتحقيق الرقابة في العمل. هذه الخريطة كانت تستخدم دائماً هذه الأيام ، وأمكـن أيضاً إدخالها في الحاسبات الآلية حديثاً في التطبيقات المختلفـة لجـدول الأعمال .

ويوضح الشكل رقم (٢/٢) هذه الخريطة ، حيث أنها من خـلال الرسم البياني لكل من العمل والزمن يمكن إظهار تدفق سير العمل وفي تقرير مختصر عن التقدم في العمل ويسهل تتبعه من خلال رؤية مراحل

العمل وتواريخ البدء والانتهاء في كل مرحلة من هذه المراحل .

شكل رقم (٢/٢)

خريطة جانت بالتطبيق على تجليد الكتب

الزمن / القسم	الأسبوع (١)	الأسبوع (٢)	الأسبوع (٣)	الأسبوع (٤)	الأسبوع (٥)
تقطيع / تجليد					
طبع أربعة ألوان					
تجفيف وفحص					
لصق ساخن					
حزم وترميز					
تحميل وشحن					

المخطط ■ الفعلي □

(أ) فرانك جيلبرت Frank Gilbreth (١٨٦٨ – ١٩٢٤)

وليليان جيلبرت Lillian Gilbreth (١٨٧٨ – ١٩٧٢

وقد كونا فريق عمل متعاون من زوج وزوجة على نحو غير معتاد ، وقدما مساهمات ذات دلالة عظيمة لحركة الإدارة العلمية . فلقد أدت الدراسات التي قام بها فرانك للحركة Motion N. Studies إلى المزيد من أساليب زيادة الإنتاجية .

أما ليليان والتي كانت طبيبة نفسية فقد أصبحت مشهورة من خلال البحث الذي قدمته عن التعب والإرهاق Fatigue وعن ضغوط العمل على العمال عام (١٩١٢).

لقد واصل فرانك دراسة حركة العمل التي بدأها تايلور ، وكان يستخدم الصور لدراسة وتحليل هيكل المهام ككل وظيفة يقوم بأدائها العمال وذلك بهدف الوصول إلى أكثر الطرق كفاءة لأداء العمل، وذلك من خلال استبعاد الحركات غير الضرورية والتركيز فقط على الحركات اللازمة لأداء العمل .

كما ساهم فرانك في وضع خطة الوضع الثلاثي الأبعاد للترقية Three-Position Plan، والذي يريد استخدامها كبرنامج لتنمية الموظف (أنظر الشكل رقم ٣/٢).

شكل رقم (٢/٣)

خطة الترقية ذات الأبعاد الثلاثية لفرانك جلبرت



ووفقاً لهذه الخطة فإن العامل يمكن أن يؤدي وظيفته الحالية ، ومستعد للترقي لوظيفة أعلى ، ويقوم بتدريب من سوف يخلفه فيما بعد وذلك كله في نفس الوقت. وهكذا فإن كل عامل يمكن أن يعمل ويتعلم ويعلم ، وينظر باستمرار للأمام لفرض مستقبلية جديدة .

ومن ناحية أخرى فبينما كان زوجها مشغولاً بدراسات الحركة فإن ليليان كانت تهتم بدراسة الأفراد وأدائهم في العمل وكيفية تحسين ظروف العمل المحيطة . ولقد كان من بين الآثار التطبيقية للدراسات التي قامت بها تخصيص فترات الراحة للعمال أثناء العمل ، وفترة لتناول الغذاء . كما أن بسبب ما توصلت إليه من نتائج أصدر الكونجرس الأمريكي قانون تنظيم عمل الأطفال ، بالإضافة إلى تشريعات أخرى لحماية العمال من ظروف العمل القاسية أو التي لا تتصف بالأمان .

- **المساهمات العامة للإدارة العلمية :**

في ضوء البحوث والدراسات والأعمال التي قدمها الرواد الأوائل السابق الإشارة إليهم وغيرهم يمكننا تلخيص أهم مساهمات حركة الإدارة العلمية في بناء نظرية الإدارة ، وذلك على النحو التالي :

* تقديم العديد من الوسائل والأساليب العلمية للكفاءة الإنتاجية والتي تم تطبيقها فيما بعد في العديد من المنظمات خارج الصناعة بدءاً بخدمات الأكل السريع Fast Food إلى تدريب الجراحين ، والتي جعلت أن أي مهمة عمل يمكن أن تكون أكثر كفاءة في الأداء من خلال إتباع هذه الأساليب .
* أن انتشار خطوط التجميع والسرعة التي أصبحت تتميز بها في تجميع المنتجات ترجع فكرتها إلى الإدارة العلمية .
* أن آثار مساهمات الإدارة العلمية يمكن أيضا أن نلمسها من خلال حرص العديد من المنظمات المعاصرة على تصميم وتوصيف وتحليل الوظائف ، والاختبار العلمي للعاملين وتدريبهم لتنمية مهاراتهم الوظيفية .
* تعتبر حركة الإدارة العلمية أول من فتح الطريق للمهنيين في الإدارة، بالإضافة إلى النظر إليها كعلم به مبادئه وأصوله .

- **أوجه النقد الموجهة لحركة الإدارة العلمية :**

وعلى الجانب الآخر فإن هناك بعض أوجده القصور التي تم تسجيلها ضد حركة الإدارة العلمية وفتحت معها أبواب الانتقاد لمساهماتها، والتي تتمثل في الآتي :

* أن حركة الإدارة العلمية وقعت في خطأ متمثل في افتراضاتها حول العنصر البشري (العمال) ، والتي افترضت أن سلوكه يحكمه العقلانية Rationality.

* أن التركيز الشديد على الإنتاجية والتي تؤدي بالتالي إلى الربحية دفع الإدارة في المنظمات إلى استغلال كل من العمال والعملاء .

* أعتبر تايلور وزملاؤه الفرد ترساً في آلة يخضع لميكانيكية وهندسة الحركات الضرورية والتصرفات العقلانية والرقابة لصارمة ، وأهملت بذلك أنه كائن اجتماعي بطبيعته وله مكوناته النفسية والاجتماعية ، وله قدراته الخلاقة .

* أن أبحاث ودراسات معظم رواد الحركة تفتقر التعميم لأنها أجريت على أماكن محددة .

٢/١/٢ الإدارة البيروقيراطية Bureaucratic Management

إن كلمة (بيروقراطية) تعكس عند سماعه اليوم ما يدور في أذهاننا حول المنظمات الحكومية أو كبيرة الحجم واللوائح والإجراءات البطيئة وكذلك الروتين في العمل ... وغيرها من المظاهر السلبية للإدارة . ولكن (البيروقراطية) في تاريخ الفكر الإداري للمدخل التقليدي كانت تعني النظام المثالي الذي يعتمد على العقلانية والكفاءة في الإدارة.

وتنسب فكرة الإدارة البيروقراطية إلى الباحث الاجتماعي الألماني (ماكس ويبر) Max Wever (١٨٦٤ – ١٩٢٠) والذي قدم نموذجاً مثالياً Ideal Model للتنظيمات الرسمية المعقدة أو كبيرة الحجم

ومن خلال دراسته التاريخية المقارنة والمكثفة ، استخلص (ويبر) أن البيروقراطية الرسمية تعكس عنصر الرشد والكفاءة في إدارة المنظمات السياسية والاقتصادية والاجتماعية وقد حدد (ويبر) أهم الخصائص المميزة للتنظيم البيروقراطي والتي تشتمل على مايلي :

- التدرج الهرمي للسلطة في التنظيم البيروقراطي من أعلى إلى أسفل بما يؤدي إلى التحديد الواضع للسلطة لكل مركز وظيفي ويحقق رقابة المستويات الإدارية العليا للمستويات الإدارية الأقل .
- التحديد القاطع للواجبات اللازمة لتحقيق أهداف التنظيم البيروقراطي.
- التخصص الوظيفي وتقسيم العمل ، واجتياز وتعيين الأفراد وفقاً للتخصص في العمل. كما أن التدريب يعتبر مطلباً ضرورياً لتأهيل أو رفع كفاءة الأفراد.
- اللوائح والإجراءات التي يجب أن تكون محددة وواضحة ويلتزم بها الجميع في كل الظروف ، وليس من يحق الموظف أن يخالف مثل هذه اللوائح والإجراءات وإلا تعرض للعقاب .
- المستندات والسجلات الرسمية ، حيث يعتمد العمل والاتصال في

التنظيم البيرقراطي على المعلومات المكتوبة والموثقة رسمياً في السجلات والمستندات.

- إلغاء الطابع الشخصي والتجرد من الذاتية ، حيث يخضع العاملون في التنظيم البيروقراطي للأوامر والتعليمات الموضوعية والمجردة من الذاتية . أما الطابع الشخصي وأنماط السلوك في التنظيم فهي محددة بشكل رسمي وطبقاً للوائح وقوانين محددة.
- عنصر الكفاءة والتي تمثل الصفة المميزة للموظف البيروقراطي.
- الفصل بين حياة الموظف الخاصة وعمله في التنظيم البيروقراطي .

وفي ضوء السمات السابقة والمميزة لمدخل الإدارة البيروقراطية يلاحظ بوضوح أن (ويبر) لم يقصد بالبيروقراطية معناه السلبي الدارج قي وقتنا الحالي ، أي لا يقصد الجمود والروتين والتعقيد وعدم المرونة في أداء العمل. وعلى العكس فإنه كان يقصد وجود نظام رسمي يتصف بالكفاءة العالية والرشد في التصرفات في إدارة الأنشطة والأعمال في المنظمات كبيرة الحجم كما أن المتأمل في نموذج (ويبر) للإدارة البيرقراطية لايجد شيئاً يشير إلى دلالة خاطئة في الإدارة ، حيث لا أحد في الوقت المعاصر يرفض أن تكون في منظمته أهداف واضحة، وتدرجاً للسلطة ، وتعليمات وإرشادات رسمية للعمل ، وكفاءة في الأداء.

وكما يتصور (ويبر) فإن الإدارة البيروقراطية تنطوي على مزايا عديدة أهمها مايلي :

- الدقة والوضوح .
- المعرفة الكاملة بالمستندات .
- الدرجة العالية من التخصص الوظيفي وتقسيم العمل.
- اللوائح والإجراءات التي تحتم العمل .
- الاختبار العلمي والتحديد القاطع للمسئوليات .
- السرعة في الأداء / الاستمرارية .
- استخدام الأسلوب العلمي في معالجة المشاكل الإدارية .
- الطاقة الكاملة للرؤساء .
- تقليل الاحتكاك والنزاع بين الأفراد.
- تخفيض التكلفة الإنسانية والاقتصادية للعمل .
- الرشد والموضوعية والبعد عن الاعتبارات الشخصية والعواطف في إدارة ومعالجة المشكلات والتعامل مع المواقف المختلفة .
- إمكانية التطبيق على جميع المنظمات السياسية والاقتصادية والاجتماعية .

ومازال العديد من المنظمات المعاصرة على اختلاف طبيعة نشاطها تطبق العديد من ملامح نظام (ويبر) البيروقراطي في الإدارة. كما أن ما قدمه من أفكار أثرت نظرية الإدارة وساهمت في تطور الفكر الإداري. ولقد أثار نموذج (ويبر) اهتمام العديد من الباحثين في الإدارة

وتعاقبت الدراسات والبحوث التي ساهمت في تقييم هذا النموذج وكشف نقاط الضعف فيه وإظهار مواطن القوة التي يتميز بها .

ومن الجوانب السلبية التي كشفت عنها الدراسات الإدارية في نموذج (ويبر) مايلي :

- الرقابة الشديدة من خلال القوانين واللوائح وعلاقات السلطة الهرمية.
- التناقض والتعارض في بعض المبادئ التنظيمية ، مثال ذلك تعارض مبدأ تدرج السلطة الهرمي مع مبدأ الخبرة والتدريب كأساس للاختيار والتعين ، ومبدأ الكفاءة مع مبدأ الترقية بالأقدمية .
- الجمود والالتزام الشديد باللوائح والإجراءات في اتخاذ القرارات والعمل ، ولعل هذا ما توارثه الموظف في الإدارة الحكومية وبالغ فيه ، ومن ثم تسبب ذلك في ارتباط معنى البيروقراطية لدى الناس على أنها الجمود وعدم المرونة وتقديس اللوائح ... وماشابه ذلك .
- إهمال الجوانب الإنسانية ومعاملة الفرد في التنظيم كآلة وليس كإنسان له مكوناته النفسية والاجتماعية. وهذا بالطبع يترتب عليه نتائج عكسية متمثلة في انخفاض الكفاءة في التنظيم وربما فشله تماماً في تحقيق أهدافه.
- التنظيم البيروقراطي تنظيم مغلق لأن نجاحه يتوقف فقط على خصائصه ومحدداته الداخلية ، وهذا لايتفق مع النظرة الحديثة للتنظيم على أن نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة. ومن ثم فإن محددات نجاح أي تنظيم تتمثل في كل من البيئة المحيطة وقدراته

الذاتية .

٣/١/٢ الإدارة الإدارية Administrative Management

لا نبالغ إذا ادعينا أن من أكثر النظريات الكلاسيكية تأثيراً في تطور الفكر الإدارة تلك النظرية التي أطلق عليها البعض "نظرية الإدارة الإدارية" والتي قادها أحد الرواد الأوائل المعروفين في تاريخ الإدارة ، ويسمى هنرى فايول Henri Fayol (١٨٤١– ١٩٢٥) وفايول هو فرنسي الأصل كان يعمل مهندساً في واحدة من أكبر منظمات مناجم الفحم والتي ترقى فيها وأصبح مدير الإدارة وجعل منها واحدة من أنجح المنظمات آنذاك، ويعتبر فايول الأب الحقيقي للإدارة الحديثة ومازالت أعماله يؤخذ بها حتى الآن. وكانت كل اهتمامات (فايول) على الإدارة والمديرين ، وكان أول من وضع مجموعة من المبادئ للإدارة ، وأول من حدد الوظائف الرئيسية للعملية الإدارية. وقد ظهرت أعماله الشهيرة في مؤلفه المعروف "الإدارة العامة والصناعية General and Industrial Management" الذي تنشره عام ١٩١٦. وبالرغم من أن (فايول) قد عاصر (هنرى تايلور) إلا أن كتابه لم يتم توزيعه على نطاق واسع حتى عام ١٩٤٩.

ويمكن تلخيص أهم مساهمات (فايول) في أربع اتجاهات رئيسية وهامة على النحو التالي :

وظائف الإدارة ، والمبادئ العامة للإدارة ، والأنشطة الرئيسية

للمنظمة ، والصفات الواجب توافرها في المديرين .

أولاً : وظائف الإدارة Functions of Management

يعتبر فايول من أكثر الرواد الأوائل في الفكر الإداري الذين ساهموا في بلورة وتحديد وظائف الإدارة ، والتي منها أمكننا في الوقت المعاصر تحديد عناصر العملية الإدارية التي تم الإشارة إليها في مكان سابق. وفي رأي فايول أن الإدارة (أو المدربين) لها خمس وظائف أساسية وهي :

- **التخطيط** ، ويقصد به التنبؤ بالمستقبل والاستعداد إليه وتحديد الأهداف المرغوبة.
- **التنظيم** ، وينظر إليه كوظيفة تسعى إلى تزويد العمل بكل ما من شأنه أن يساعد على الوصول إلى الأهداف من عنصر بشري ومواد وأموال ومعدات ، ومع إقامة علاقات سلطة وتحديد للمسئوليات.
- **إصدار الأوامر** ، وتتمثل في رأيه في الآلية اللازمة لتشغيل التنظيم على الوجه الأمثل ، مع ضرورة الوضوح في الأوامر ووحدتها والطاعة لها .
- **التنسيق** ، ويعتقد أنه وظيفة أساسية للإدارة تسعى إلى تحقيق التوافق والانسجام ، وتجنب التعارض والتناقض في الأهداف والتعليمات وكل شئ .
- **الرقابة** ، وهي في رأيه ضرورية للتحقق من سلامة التنفيذ للأداء وفقاً

للخطط المقررة والأوامر والتعليمات الصادرة ، مع مكافأة الإنجاز ومعاقبة الخطأ .

ثانياً: مبادئ فايول للإدارة Fayol's Principles of Management

ومن أكثر الأعمال الشهيرة لهنرى فايول تلك القائمة التي حددها وتضم أربعة عشر مبدأ للإدارة أستخلصها من خبرته وتجاربه الإدارية وأعتقد بعمومية تطبيقاً لما تتسم به من مرونة. وبالفعل فإن معظم هذه المبادئ يتم تطبيقها في الإدارة المعاصرة وتتمثل في المبادئ فيمايلي :

*** مبادئ الإدارة لهنرى فايول :**

(١) تقسيم العمل : Division of Work

تقسيم العمل بغرض التخصص الذي ينتمي إلى التنظيم الطبيعي للأشياء. ويهدف تقسيم العمل إلى زيادة الإنتاج باستخدام نفس المجهود وذلك من خلال تخفيض عدد الأشياء التي يوجه إليها الانتباه والجهد المبذول ومن ثم رفع الكفاءة في الإدارة .

(٢) السلطة المسئولية : Authority and Responsibility

تشير السلطة إلى حق إصدار الأوامر ، ترتبط بها المسئولية التي تعكس الواجبات والالتزامات ومع تزايد حجم السلطة الممنوحة تتزايد المسئوليات المنطوية عنها .

(٣) النظام : Division of Work

ويقصد به الطاعة واحترام الاتفاقات بين العاملين واتباع التعليمات والقواعد في العمل .

(٤) وحدة الأوامر : Unity of Command

ويؤكد على ضرورة أن يستقبل الموظف الأوامر من مشرف واحد فقط.

(٥) وحدة الإشراف : Unity of Direction

كل مجموعة من الأنشطة ويكون لديها هدفاً واحداً محدداً يجب أن تكون متحدة في ظل خطة واحدة تحت إشراف رئيس واحد.

(٦) خضوع الاهتمامات الفردية للاهتمامات العامة :

يجب أن تخضع الاهتمامات الشخصية للفرد أو المجموعة للاهتمامات العامة للمنظمة .

(٧) مكافأة الأفراد وتعويضهم : Remuneration of Personnel

وذلك للمحافظة على ولائهم وكسب تأييدهم. ويجب أن يتم مكافأة العاملين بأجور عادلة وتحقيق درجة عالية من رضائهم .

(٨) المركزية : Centralization

وبالمثل كما في حالة مبدأ تقسيم العمل فإن المركزية ترتبط بالتنظيم الطبيعي للأشياء ، ولكن الدرجة المناسبة من المركزية تتفاوت من منظمة لأخرى ، وتشير المركزية إلى درجة تركيز أو توزيع السلطة كما يراها فايول .

(٩) تدرج السلطة : **Scalar Chain**

ويشير إلى التسلسل للسلطة من أعلى إلى أسفل بحيث يتمتع المدراء في المستويات العليا بدرجة أكبر من السلطة التي تقل كلما اتجهنا إلى المدراء في المستويات الأدنى.

(١٠) الترتيب : **Order**

وضع كل شئ أو كل فرد في المكان المناسب.

(١١) المساواة : **Equity**

ويمثل مزيجاً م العطف والعدل عند التعامل مع الأفراد.

(١٢) استقرار العمالة : **Stability of Tenure of Personnel**

الاستقرار للعمالة لتجنب تكلفة ارتفاع معدل دوران هذه العمالة التي تعكس عدم كفاءة الإدارة .

(١٣) المبادأة : **Initiative**

وتعكس التفكير في الخطة وتأكيد نجاحها ، وأن هذا يوفر الشجاعة والطاقة والابتكار لمصلحة المنظمة .

(١٤) التعاون : **Espnt de corps**

ويعكس مبدأ الاتحاد قوة ، وتأتي من التوافق والتعاون بين الأفراد.

ثالثاً : الصفات الإدارية في المديرين

وقد أبرز (فايول) في كتابه أهم الصفات الواجب توافرها في المدير ، والتي قام بتقسيمها على النحو التالي :

(أ) الصفات الجسمانية مثل الصحة والقوة .

(ب) الصفات العقلية مثل القدرة على التحكم والتقدير والابتكار والتحليل .

(ج) الصفات الخلقية مثل الحزم وتحمل المسئولية والولاء والقدرة .

(د) الصفات الفنية مثل المعرفة بالجوانب الفنية المتعلقة بالوظيفة.

(هـ) صفات تتعلق بالخبرة والتجربة .

(و) صفات تربوية وتتعلق النواحي الأخرى التي لا تتعلق بالوظيفة .

رابعاً : الأنشطة الرئيسية للمنشأة الصناعية Industrial Activities

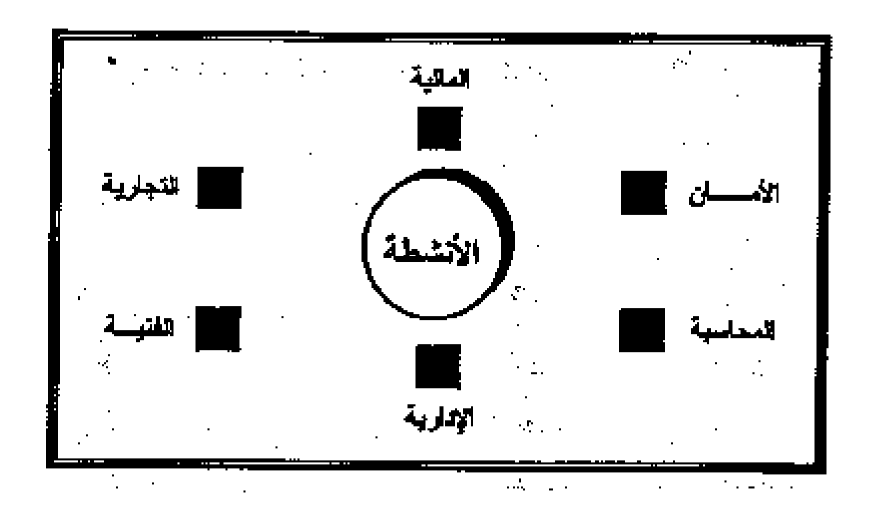
حدد (فايول) الأنشطة الرئيسية للمنشأة الصناعية والتي أعتقد أنها تتمثل في ست مجموعات وذلك كما هو موضح في الشكل رقم (٢/٤).

وتتمثل هذه المجموعات من الأنشطة فيما يلي :

- الأنشطة الفنية ، وتتمثل في الإنتاج.
- الأنشطة التجارية ، وتتمثل في الشراء والبيع والتبادل .

شكل رقم (٢/٤)

الأنشطة الرئيسية للمنشأة الصناعية



- الأنشطة المالية وتتمثل في تدبير رأس المال اللازم وكيفية استخدامها.
- الأنشطة الخاصة بالأمان والحماية للممتلكات والأشخاص.
- الأنشطة المحاسبية وتتعلق بالإحصاء والتسجيل.
- الأنشطة الإدارية وتتعلق بالتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والرقابة .

وكما سبق لنا الإشارة من قبل فأن مساهمات (فايول) أحدثت تحولاً كبيراً في الفكر الإداري ،إذ كانت معظم مبادئه واضحة تماماً في أيامنا الحالية فإن هذا يرجع إلى أن مساهماته صارت مسيطرة على دراسة الإدارة . وأخيراً يلاحظ أنه بالرغم من أن (تايلور وفايول) يعتبران من رواد الإدارة العلمية ، إلا أن الأول كان تركيزه على العمال

والإنتاجية بينما كان تركيز الثاني على المديرين والإدارة .

٢/٣ المدخل السلوكي The Behavioral Approach

بالرغم من أن بعض المبادئ التي التوصل (هنرى فايول) كانت تتعلق بالسلوك والقيادة ، إلا أنه لم يكن من بين أصحاب النظريات البارزة التي ساهمت في بناء المدخل السلوكي في الإدارة ولقد نشأ المدخل السلوكي عن طريق البحوث والدراسات التي قام بها فريق من الباحثين الذين كان السلوك الإنساني هو المجال الرئيسي لاهتماماتهم البحثية ، وكان هؤلاء من علماء الاجتماع وعلم النفس وعلم الانثروبولوجيا ، حيث استهدفت أبحاثهم اكتشاف طرق جديدة يمكن أن تؤدي إلى تحسين فاعلية المنظمة من خلال تعديل سلوك الفرد وسلوك الجماعة .

وبالرغم من اتساع وتنوع مساهمات هذا المدخل في تطوير الفكر الإداري إلا أنه يمكن التميز بين ثلاثة مجالات رئيسية للمفاهيم والمساهمات السلوكية التي ساهمت في ظهوره ، وهي حركة العلاقات الإنسانية ، والحاجات الإنسانية والدافعية ، وأخيراً المفاهيم المتكاملة لإشباع حاجات الأفراد وزيادة الإنتاجية .

١/٢/٣ حركة العلاقات الإنسانية Human Relations Movement

ركزت حركة العلاقات الإنسانية على الأفراد والعمل في بيئة جماعية ، حيث تم دراسة وتحليل سلوك المديرين والعمال من خلال مايعرف

بديناميكية الجماعة Group dynamics. وساهم الرواد الأوائل لهذه الحركة في تحسين أداء المنظمة من خلال تحقيق رضاء العمال عن وظائفهم ، ومن ثم فإنه يجب حث المديرين على أن يكونوا أكثر تعاوناً مع العمال وذلك للارتقاء بالبيئة الاجتماعية الخاصة العمل ، ولتعزيز انطباعات الفرد من نفسه في المنظمة .

ومن بين هؤلاء الرواد المبكرين لحركة العلاقات الإنسانية نجد هوجو مانتستربرج Hugo Munsterberg (١٨٦٣ – ١٩١٦) الألماني الأصل ، والذي يعتبر مؤسس علم النفس التطبيقي .

لقد قضى مانستربرج عدة سنوات كأستاذ زائر في جامعة هارفارد بالولايات المتحدة ، وتمكن في عام (١٩١٣) من نشر كتابه "علم النفس" والكفاءة الصناعيـــة Psychology and Industrial Efficiency والي حمل أفكاراً جديدة كانت تمثل تطوراً كبيراً في علم النفس الصناعي بالإضافة إلى ما تضمنه هذا الكتاب من تفسير العلاقة بين الإدارة والسلوك الإنساني . وهناك أيضاً كيرت لوين Kurt Lewin (١٨٩٠ – ١٩٤٧) ، والذي قام بدراسة الآثار المترتبة على الأنماط المختلفة من القيادة ، وكتب بتوسع عن سلوك الجماعة Group behavior.

وهناك تشستر بارنارد Chester Barnard (١٨٨٦ – ١٩٦١) والذي كان رئيساً لأحد المؤسسات في الولايات المتحدة (New Jersey , Bell Teleophone) ونشر في نهاية فترة خدمته كتاب "وظائف المدير التنفيذي The Functions of the Executive" عام ١٩٣٨ والذي نادى من

خلاله بتدعيم ونشر التعاون بين العمال والمشرفين من خلال تدريب العمال ، تشجيع عمليات الجماعة والعلاقات الاجتماعية في المنظمة .

وقد تمكن (برنارد) من خلال تجربته العملية وقراءته الواسعة في علم الاجتماع والفلسفة من بناء نظرياته في السلوك التنظيمي والمنظمة. ووفقاً لبرنارد فإن الأفراد يعملون معاً في المنظمات الرسمية بغرض تحقيق غايات لا يتمكنون من إنجازها على المستوى الفردي ، وكما أن هؤلاء الأفراد يعملون على تحقيق أهداف المنظمة الرسمية يجب أيضاً مساعدتهم على تحقيق أهدافهم الشخصية وإشباع حاجاتهم الضرورية وهكذا فإن برنارد يرى المنظمة على أنها "نظام تعاوني Cooperative System" من الأفراد ، وتنطوي على ثلاثة عناصر أساسية هي : الاستعداد للتعاون ، ووجود هدف أو غرض عام مشترك، والاتصال . أن غياب أي عنصر من هذه العناصر الثلاثة يمكن أن يؤدي إلى عدم التكامل في المنظمة. ولكن شعر أن مصدر السلطة يجب أن يستمد من المرؤوسين الذين يتمتعون بحق قبولها أو رفضها. وفي رأي برنارد أن المرؤوسين يمكن أن يقبلوا السلطة عندما يتم الوفاء بالشروط الأربعة التالية :

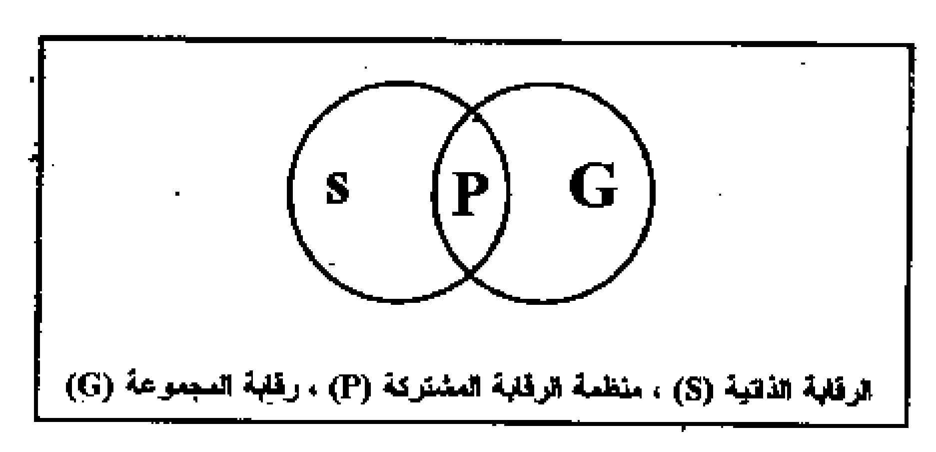
فهم الأوامر ، اتساق الأوامر مع أهداف المنظمة ، انسجام الأوامر مع اهتمامهم الشخصية ، القدرة الجسمية والعقلية لإطاعة الأمر. إن هذه النظرة للسلطة لبرنارد تعرف اليوم بنظرية القبول Acceptance Theory في السلطة .

ومن بين المؤسسين أيضاً لحركة العلاقات الإنسانية مارى باركر فوليت Mary Parker Follett (١٨٦٨ – ١٩٣٣) ، والتي توصلت إلى أن المديرين يعتبروا مسئولين عن خلق الدافعية لدى العاملين لإنجاز الأهداف التنظيمية بحماس ، وليس لمجرد إطاعة الأوامر – وكانت أيضاً ترفض الفكرة التي مؤداها أن المدير يجب أن يكون دوره فقط إعطاء الأوامر ، بل يجب أن يتم تدريبه على العمل مع الأفراد كفريق لإنجاز الأهداف المشتركة. في النموذج السلوكي للرقابة في المنظمات الذي قدمته فولت (انظر الشكل رقم ٢/٥) فإن الرقابة يجب أن تكون مدعمة وموجهة بالجماعة.

شكل رقم (٢/٥)

النموذج السلوكي للرقابة

(مارى باركر فولت)



وفي سلسلة أخرى من التجارب تم تعريض مجموعة صغيرة من العمال والتي تم وضعها في حجرة صغيرة منفصلة ، إلى مستويات مختلفة من الأجور ، وفترات من الراحة مختلفة ، وعدد أيام عمل مختلفة. كما سمح للعمال أن يختاروا فترات الراحة وأن يكون لهم رأي في اقتراح أي تغيرات أخرى. ومرة أخرى جاءت نتائج هذه التجارب غامضة حيث كانت الإنتاجية تميل إلى الارتفاع والانخفاض ليس بسبب تزايد أو انخفاض الأجور أو فترات الراحة أو فرصة المشاركة في تحديد أيام العمل . الأمر الذي أكد مرة أخرى أن هناك شئ ما خلاف العوامل المادية يمكن أن يكون لها تأثيرها على أداء العمال .

في السلسلة التالية من تجارب الهاوثورن والتي كان ألتون مايو وزملاؤه أكثر مشاركة فيها . أمكن التوصل إلى – ارتفاع مستوى أداء العمال وزيادة إنتاجيتهم يرتبط بدرجة أكبر بعوامل نفسية مثل اهتمام الإدارة والمشرفين بهم والاعتراف بدورهم .

كما توصل الباحثون أيضا على أن جماعات العمل غير الرسمية Informal Work Groups والتي تمثل البيئة الاجتماعية للعمال لها تأثير إيجابي على الإنتاجية ، وأن ضغط الجماعة لها تأثير أقوى على العمال

بالمقارنة بتأثير الإدارة الرسمي.

وهكذا يمكن تلخيص أهم النتائج التي توصل إليها مايو وزملاؤه من تجارب الهاوثورن على النحو التالي :

- أن الفرد إنسان له تكوينه النفسي والاجتماعي .
- أن الفرد عضو في جماعة غير رسمية ويتأثر سلوكه بقيم وأنماط سلوك هذه الجماعة .
- تتأثر إنتاجية الفرد أكثر ليس بزيادة الأجور وغيرها من العوامل المادية ، ولكن بزيادة الاهتمام والاعتراف والتقدير من جانب المشرفين والإدارة .
- يجب على الإدارة أن تدرك أن تحسين العلاقات الإنسانية والاتصالات الاجتماعية والمكافأة المعنوية مثل (الاعتراف والتقدير) هي عوامل هامة في الدافعية للعمل وزيادة الإنتاجية .

*** المساهمات والدلالات الإيجابية لحركة العلاقات الإنسانية :**

لقد أحدثت نتائج الدراسات التي توصل إليها رواد حركة العلاقات الإنسانية تحولاً كبيراً في الفكر الإداري ، والتي حولت الاتجاه الكلاسيكي من التركيز على الجوانب الفنية والمادية في الإنتاجية إلى التركيز على الحاجات الاجتماعية والعلاقات الإنسانية. كما زادت هذه الحركة الضوء على أهمية التنظيم غير الرسمي وتأثيره على سلوك الفرد، وعلى الروح المعنوية للعاملين وأثرها على الأداء . إضافة إلى ذلك ، فقد أظهرت أهمية نمط الإدارة والحاجة إلى تدريب المديرين

والمشرفين لتنمية مهارات العلاقات الشخصية والاتصال والدافعية لديهم. كما ركزت الحركة الاهتمام على ديناميكية الجماعة وتأثيرها على إنتاجية الفرد.

*** أوجه النقد والقصور الموجهة لحركة العلاقات الإنسانية :**

بالرغم من المساهمات العظيمة التي قدمتها حركة العلاقات الإنسانية في مراحل تطوير نظرية الإدارة ، إلا أنها تعرضت للانتقاد بسبب جوانب الضعف سواء في تصميم الدراسات التي اعتمدت عليها أو في تحليل تفسير نتائج هذه الدراسات .

بالرغم من أهمية مفهوم الرجل الاجتماعي Social man الذي اقترحته هذه الحركة في مقابل مفهوم الرجل الاقتصادي "Economic man" إلا أنه فشل في الوصف الكامل للأفراد في مكان العمل. إن العديد من المحاولات حتى الخمسينيات من هذا القرن بذلت في تحسين ظروف العمل ورضاء الأفراد عن وظائفهم ولكن لم يتم الوصل إلى مستويات عالية من الإنتاجية كما كان متوقعاً. وقد يرجع ذلك إلى أن البيئة الاجتماعية للعمل هي واحدة فقط من بين عوامل أخرى عديدة ومتفاعلة معاً والتي تؤثر في الإنتاجية. أي أن تلك العوامل الخاصة بمستويات الأجور ، والوظيفة ، والهيكل التنظيمي ، وثقافة المنظمة ، والعلاقات مع الزملاء والإدارة ، والتنظيم غير الرسمي ماهي إلا جزء من مجموعة أكبر أكثر تعقيداً من العوامل المؤثرة في الإنتاجية .

من ناحية أخرى ، فقد انتقد البعض (ألتون مايو) من حيث أنه تمادى في إبراز أهمية الحاجات الإنسانية والعلاقات الاجتماعية للدرجة

التي توحي بضرورة تبني نمط "الإدارة الأبوية" في وصف العلاقة بين الإدارة والعاملين .

٢/٢/٣ الحاجات الإنسانية والدافعية Human Needs and Motivation

والعنصر الثاني للمدخل السلوكي في الإدارة ركز على الواقعية، حيث ركزت البحوث والدراسات على حاجات الفرد وكيفية تأثير هذه الحاجات على الأداء. وقد ساهمت نتائج هذه البحوث والدراسات في تكوين مايسمى بـــ "نظرية الدافعية Motivation Theory" ونظريات تفسير السلوك الإنساني والتي أدت بدورها بعد الحرب العالمية الثانية إلى ظهور ذلك الحقل الذي أطلق عليه "السلوك التنظيمي Organizational Behavior".

وبالرغم من ظهور العديد من نظريات الحاجات والدافعية ، والتي ساهمت جميعها في تطوير الفكر الإداري إلا أننا نتناول هنا – بسبب قيود المساحة المخصصة في هذا الكتاب – اثنين فقط من هذه النظريات .

(أ) نظرية X ونظرية Y لدوجلاس ماكجروجر (١٩٠٦ – ١٩٦٤):

لقد شعر دوجلاس ماكجروجر Doglas McGregor بأن القيادات الإدارية غالباً تتبع غطاءً إدارياً يستند إلى فروض خاطئة تتعلق بالسلوك الإنساني والتي قام بتلخيصها وتسميتها بنظرية X ، ثم قدم ماكجروجر

بعد ذلك نظرية أخرى تقوم على فروض بديلة لفروض النظرية الأولى في نمط الإدارة وأطلق عليها نظرية Y :

- **فروض نظرية X :**

H معظم الأفراد يكرهون العمل ويتجنبونه كلما أمكن .

H الأفراد يجب قيادتهم عن طريق القوة والإرغام.

H التهديد والرقابة المباشرة هما الوسيلة المناسبة لتحقيق هداف المنظمة.

H معظم الناس كسولون بطبيعتهم .

H يفضل الفرد أن يتم توجيهه عن طريق شخص آخر .

H الفرد يكره المسئولية ويحاول التهرب منها .

H الفرد لديه القليل من الطموح ويريد الأمان .

H الفرد يتجنب القيادة ويرغب أن يقاد.

المدير الذي يتبنى نظرية X في نمطه القيادي يميل دائماً ليكون دكتاتورياً وموجهاً بالرقابة الصارمة . وصاحب نظرية تشاؤمية نحو طبيعة العنصر البشري ، ولايمكن أن يثق فيه الآخرون .

- **فروض نظرية X :**

H العمل ظاهرة طبيعية ومعظم الناس تفضل الجهد الجسماني والعقلي أثناء العمل.

H الالتزام بتحقيق الأهداف هو حالة طبيعية أيضا لدى جميع

الأفراد.

- H يمكن للفرد أن يمارس الرقابة الذاتية وأن يوجه نفسه بنفسه .
- H يمكن للفرد أن يتحمل المسئولية ويسعى إلى ذلك أحياناً .
- H الفرد لديه القدرة على الابتكار والإبداع وهو طموح.
- H العديد من الأفراد يسعون للقيادة أكثر من سعيهم للأمان من خلال كونهم تابعين .

أما المدير الذي يتبنى نظرية Y في نمطه الإداري فإن يميل غالباً إلى النظرية التفاؤلية لمرؤوسيه، ويمكن وصفه بأنه مدير ديمقراطي يحفز الآخرين للعمل ويمنحهم الفرصة لتوجيه أنفسهم ذاتياً ورقابة أنفسهم بأنفسهم ، ويوفر لهم من مناخ الابتكار والإبداع ، ويثق في قدراتهم على تحمل المسئولية وتحقيق أهداف المنظمة .

(ب) نظرية ماسلو للتدرج الهرمي للحاجات :

لقد حاول عالم النفس ابراهام ماسلو Abraham Maslow (١٩٠٨ – ١٩٧٠) عبر عدد من السنوات تقديم نظرية عامة لتفسير الدافعية لدى الأفراد ، ولقد نجح عام (١٩٣٥) في تقديم أول نظرية في هذا المجال والتي سميت بنظرية "هرم الحاجات لماسلو Maslow's Hierarchy Theory "

هذا ويعتبر نظرية مارسلو في الدافعية من أكثر النظريات التي ظهرت في هذا المجال معرفة وانتشاراً:

ووفقاً لنظرية مارسلو ، فإن الفرد لديه خمسة أنواع من الحاجات

والتي يمكن ترتيبها في تدرج هرمي يبدأ (في قاعدة الهرم) بالحاجات الأساسية وينتهي في (قمة الهرم) بالحاجات ذات المستوى الأعلى. وذلك كما هو موضح في الشكل رقم (٢/٨). وفيما يلى نبذة عن كل نوع من الحاجات الخمسة التي أشتمل عليها هرم مارسلو.

- ***الحاجات الفسيولوجية Physcological Needs***

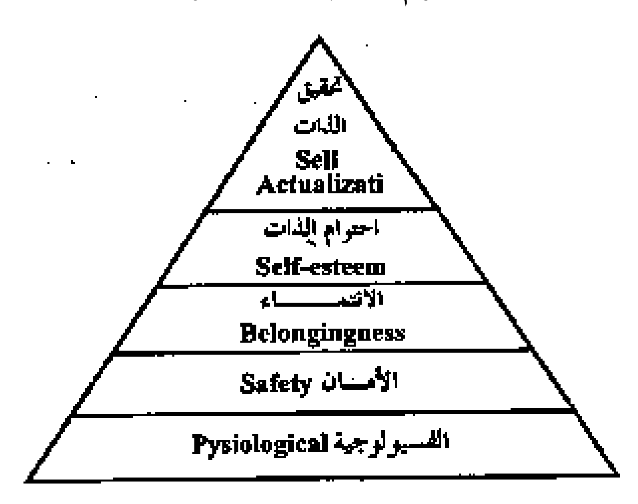
وتمثل مجموعة الحاجات الأساسية والضرورية لبقاء الإنسان وتضم الحاجة إلى الطعام ، والماء ، والأكسجين ، والكساء ، والنوم ، والجنس ، وماشابه ذلك. وبالتطبيق على التنظيم فإن هذه الحاجات بالنسبة للعاملين في المنظمة تتمثل في الأجور والحوافز المادية بأنواعها، والوجبات الغذائية ، والاستراحات وغير ذلك .

- ***الحاجة إلى الأمان Safety***

وتتمثل في حاجة الفرد إلى الأمن والحماية مثل حماية نفسه من الأخطار التي تهدد حياته أو مستقبله هو وأسرته ، والأمان ضد المستقبل ومفاجأته. بالتطبيق على التنظيم فإن مثل هذا النوع من الحاجات يمكن ترجمته إلى حاجات العاملين إلى الأمان الوظيفي في الأجلين القصير والطويل، والحاجة إلى الحصول على معاش بعد الخدمة ، والحماية ضد الإصابات والحوادث في العمل ، أو ضد الحريق .

شكل رقم (٢/٨)

هرم الحاجات لماسلو



الحاجة إلى الانتماء Belongingness

وتضم تلك الحاجات اللازمة لتحقيق التفاعل الاجتماعي ، وتتمثل في الحاجة إلى الانتماء إلى الأسرة أو الجماعة أو الوطن ، والحاجة للصداقة والحب ، وبالتطبيق على التنظيم فإن هذا النوع من الحاجات يمكن ترجمته في حاجة العاملين بالمنظمة إلى الانتماء إلى الجماعات الرسمية وغير الرسمية ، والانتماء للمنظمة والصداقة وما شابه ذلك.

توفير الفرصة في المنظمة للأفراد للتفاعل معاً. والإشراف المناسب والذي يتسم بعلاقة الصداقة بين المشرف والمرؤوس، وتوافر الفرصة للعمل كفريق Teamwork ، وانتشار المناخ الاجتماعي في التنظيم.

- ***الحاجة للاحترام Esteem***

وتضم تلك الحاجات المتعلقة بالشعور والكفاءة والجدارة Competence ، والاستقلالية ، والقوة والثقة بالنفس Self confidence ، والتقدير Appreciation ، والاعتراف الحقيقي لهذه الخصائص أو الصفات عن طريق الآخرين. ومن بين العوامل التنظيمية التي ربما تقابل الحاجة للاحترام والتقدير نجد توافر الفرصة للفرد في المنظمة للقياد بأعمال أو مهام هامة ومميزة تجعله يشعر بالإنجاز Achievement وتحمل المسئولية. ومن العوامل التنظيمية أيضاً التقدير المادي في صورة الحوافز والمكافآت ، والترقية ، وكذلك التقدير المعنوي والاعتراف بالكفاءة ... وما شابه ذلك .

- ***الحاجة إلى تحقيق الذات Self-actualization***

ونعتبر هذه من أصعب أنواع الحاجات النفسية وذلك من حيث تعرفها وتحديد المقصود بها. فهي ربما تضم الرغبة في تكوين وتنمية قدرات الفرد ، والتعبير – إلى أقصى درجة – عن مهارات ومشاعر الفرد بالطريقة التي تحقق ذاته في الواقع العملي .

- ***الانتقادات الموجهة لنظرية ماسلو والحاجات :***

بالرغم من أن أهمية نظرية ماسلو حيث أنها من اقدم النظريات التي حاولت تفسير الواقعية من خلال مفهوم الحاجات الإنسانية بلغة بسيطة ومفهومة إلا أنها تعرضت لبعض الانتقادات والتي كان في مقدمتها مايلي:

§ افتراض ماسلو أن الحاجات الإنسانية يتم إشباعها بطريقة متدرجة

ومتتالية حيث يتم إشباع الحاجات الفسيولوجية أولاً ثم الحاجة إلى الأمن وهكذا. وهذا الافتراض غير صحيح وغير واقعي . فلا يعقل أن ينتج الفرد ولايقوم بإشباع الحاجة إلى الانتماء مثلاً طالما لم يشبع بعد حاجاته المادية ، والحاجة للأمان.

- أفترض ماسلو أن الحاجات التي في قاعدة الهرم هي الحاجات الأعلى من حيث المستوى. وهذا غير واقعي ويتوقف على المواقف والظروف ونوع الأفراد. فأحياناً تشعر أن الحاجة إلى الاحترام لديك غير مشبعة وتسعى إلى إشباعها ولو بالتضحية - وقتياً -ببعض الحاجات الفسيولوجية أو تفضل أن تعمل مع شخص يحترمك ويشعرك بالتقدير ، وترفض العمل مع شخص آخر لايشبع حاجة الاحترام والتقدير لديك بالرغم من أنه يقدم لك آجراً كبيراً .
- بالرغم من عمومية نموذج هرم الحاجات لماسلو على جميع الأفراد في جميع الأماكن والظروف والأوقات ، إلا أن هذا الهرم المتدرج قد يختلف من فرد لآخر ، ومن وقت لآخر . فالفرد في الصحراء قد يعرض نفسه إلى الخطر في سبيل الحصول على جرعة من الماء في حالة العطش الشديد. والأسير لدى الأعداء في الحرب قد يذل ويهان ويقبل هذا ويتحمل في سبيل أن يحصل على الطعام أو ينجو من القتل ... وهكذا.
- تتسم أعمال ماسلو بالطابع النظري أكثر من الطابع العملي الواقعي.

ويرى البعض أن نظرية مارسلو في الدافعية بالتطبيق على

التنظيم لم تقدم الإجابة على العديد من الأسئلة والتي من بينها :

- ما هو نوع السلوك الذي يرتبط بكل حاجة من الحاجات التي اقترحها.
- كيف يمكن إشباع حاجة (أو حاجات) ليست موجودة فعلاً في الهرم؟
- ماهو تفسير المقنع لسيادة حاجة معينة على سلوك الفرد؟
- هل هناك هرم للحاجات لكل موقف أم أن الأفراد يقومون بتكوين مزيج من حاجاتهم وتعميمه على كل المواقف ؟
- هل تظهر الحاجة فقط بسبب عدم إشباعها أو أنها تظهر حتى ولو تم إشباعها؟
- كيف يمكن قياس وتحديد وفصل الحاجات الإنسانية عن بعضها البعض ؟
- ماذا يحدث إذا لم يتمكن الفرد من إشباع الحاجات التي يريد إشباعها؟

وبالنسبة للإجابة على السؤال الأخير فإن علماء النفس اللاحقين ساهموا في تفسير ما قد يحدث نتيجة عدم قدرة الفرد على إشباع حاجاته، وحتى يمكن تفهم ذلك فإنه لابد أن نستعرض الخطوات التي تمر بها عملية الإشباع للحاجة (أو محاولة الإشباع) كمايلي :

- يترتب على الحاجة غير المشبعة نوع من القلق أو التوتر بداخل الفرد .

- تدفع الحاجة غير المشبعة من خلال التوتر الذي يتعرض لـــه الفرد إلى السلوك الموجه نحو هدف معين لإشباع الحاجة .

ربما ينجح السلوك في إشباع الحاجة ، أو في تخفيف التوتر الكامن بداخل الفرد ، ربما يفشل السلوك في إشباع الحاجة وبالتالي في التخفيف عن التوتر. وعندئذ يحاول الفرد أكثر من مرة ، أو إذا أصيب بالفضل فقد يؤدي هذا إلى نوع من الإحباط Frustration.

وقد يتفاوت الأفراد فيما بينهم من حيث السلوك الناتج عن الإحباط والذي يسمى السلوك الدفاعي والذي يأخذ صوراً عديدة ومتنوعة أهمها مايلي :

§ **الهجوم Attack** فقد ينعكس الكبت الكامن داخل الفرد والشعور بالإحباط في سلوكه الهجومي والعدواني . وقد يكون هذا السلوك الهجومي في بعض الحالات موجهاً للمصدر الرئيسي للإحباط . مثال ذلك أن يقوم أحد الأفراد بالاعتداء على رئيسه المباشر في العمل الذي تسبب له في الحرمان من الترقية . وفي بعض الحالات الأخرى يكون الهجوم موجهاً إلى أطراف أخرى ليس لها علاقة مباشرة بالإحباط أو الكبت لدى الفرد كأن يعتدي الفرد على زوجته في المنزل ، أو يضرب باب غرفته بقوة ، أو يهاجم بالكلام المنظمة والإدارة العليا ، أو يتشاجر مع سائق التاكسي عند العودة إلى المنزل وهكذا .

§ **النقوص Regression** . ويعني رجوع الفرد عند مواجهة الكبت إلى مرحلة مبكرة من حياته عندما كان طفلاً فيحاول مثلاً البكاء.

- **التعويض Compensation** . وقد يحاول الفرد في سلوكه الدفاعي ضد الإحباط الذي يتعرض له أن يعوض ذلك في مجالات أخرى . مثال ذلك محاولة أحد الطلاب بعد الفشل أكثر من مرة في الاستمرار في الجامعة أن يحقق نجاحاً ملحوظاً في قطاع الأعمال .
- **الضغط Stress** . وقد يكون استجابة الفرد للإحباط متمثلة في الضغط والذي تكون غالباً لـــه آثار سيئة حيث يتسبب الضغط في الإصابة بالانهيار العصبي ، أو فقدان الوعي ، أو مرض مزمن.
- **الإسقاط Projection**. وقد يأخذ السلوك الدفاعي للفرد في حالة الإحباط شكلاً آخر يتمثل في إسقاط ما يشعر به الفرد على الغير أو على الشيء مصدر الإحباط. فبعد محاولات بعد أحد الأفراد للتعلم على الحاسب الإلكتروني ثم يصاب بالفشل والإحباط ، فإنه ربما بعد ذلك يكره الحاسب الإلكتروني ، وأحياناً يتهمه بالقصور وبأنه يفقد الإنسان القدرة على التفكير .. وهكذا . وهناك مثال آخر لذلك، فربما تسقط أحد الزوجات ما تشعر به في الماضي تجاه زوج والدتها وذلك في التعامل مع زوجها.
- **الانسحاب Withdrawal** . كما قد يأخذ السلوك الدفاعي الناتج عن الإحباط شكل الانسحاب من الموقف ، أو التراجع عن الشيء أو الحاجة. مثال ذلك عندما يصاب الفرد بالإحباط لفشله في إشباع حاجات الانتماء لجماعة معينة فقد يقرر عندئذ الانسحاب أو التراجع عن عضوية هذه الجماعة.

§ **الاقتناع والتبرير Justification** . ويحدث هذا من خلال محاولة الفرد بعد فشله أو تعرضه إلى الإحباط أن يقنع الآخرين بالسبب الحقيقي لذلك ، أو محاولة تبرير ما حدث من وجهة نظره. فقد يبرر أحد الأفراد فشله في الزواج بأن حياة العازب أفضل لما فيها من حرية . أو قد يبرر العامل انخفاض الأداء بسبب تقادم الآلات التي يستخدمها .

§ ***المساهمات والدلالات التطبيقية للمدخل السلوكي في الإدارة***

لقد قدم رواد المدخل السلوكي العديد من الإسهامات الهامة التي كان لها عظيم الأثر في وقتنا الحاضر في مجال فهم العلاقات الإنسانية، والسلوك الإنساني وسلوك الجامعة ، والعلاقات الشخصية ، والدافعية في العمل ، وكذلك أنماط القيادة للعنصر البشري إن النتائج التي ترتبت على إسهامات هذا المدخل ساعدت على توفير قاعدة عريضة من المعرفة للمديرين حول وظيفتهم أثناء التعامل مع المرؤوسين . ولا يستطيع أحد أن ينكر دور المدخل السلوكي في إثراء الفكر الإداري في مجالات هامة وحيوية يحتاج إليها المدير المعاصر مثل نمط القيادة والاتصالات والعلاقات الشخصية والعمل الجماعي والتنظيم غير الرسمي والدافعية في العمل وغيرها .

- ***أوجه النقد والقصور والموجه للمدخل السلوكي :***

بالرغم من الإضافات المتميزة التي قدمها المدخل السلوكي

لنظرية الإدارة فإنه – شأنه في ذلك شأن المدخل السلوكي – لم يقدم تفسيراً متكاملاً لأبعاد الإدارة ، حيث كان التركيز بصفة أساسية على السلوك الإنساني فقط . وقد أهمل هذا المدخل بذلك العوامل الأخرى المؤثرة في الإدارة مثل البيئة المحيطة بالفرد وما تشتمل عليه من عوامل مادية. فلا يستطيع أحد أن يقلل من تأثير المحددات السلوكية للفرد أو الجماعة على الأداء والإنتاجية ، ولكن لا تعتبر هذه المحددات هي الوحيدة لإحداث مثل هذا التأثير .

ومن ناحية أخرى ، وبسبب تعقد السلوك الإنساني فإن الباحثين السلوكيين كثيراً مايختلفون في تفسيرهم وتوصياتهم على النحو الذي جعل المدير في الحياة العملية يواجه حيرة وصعوبة في الاختيار بين آراء ونصائح هؤلاء ، والتي قد تصل أحياناً إلى حد التضارب .

٣/٢/٣ نظريات التكامل في السلوك التنظيمي Integrative Theories

لقد قام مجموعة من الباحثين مثل فيكتور فroوم Victor Vroom ، وليمان بورتارد Liman Portad وإدوارد لولار Edward Lawler بتجميع أفكار ماكجروجر وماسلو وغيرهم من رواد المدخل السلوكي ، بالإضافة إلى إسهامات غيرهم في الفكر الإدراي ، وذلك لدراسة واقتراح أساليب عملية لتطوير الإدارة وتتسم بالتكامل .

وفي ضوء ذلك استطاع هذا الفريق من الباحثين أن يتوصل إلى مجموعة من الطرق العلمية والمنهجية في مجالات متنوعة مثل التغير

والتطوير الوظيفي ، وإدارة الصراع التنظيمي . وتحقيق الأهداف عن طريق الدافعية ، وتحسين ديناميكية جماعات العمل بغرض زيادة الإنتاجية .

والسمة الرئيسية لهذا المدخل تمثلت في أن تفهم السلوك الإنساني هو المفتاح الرئيسي للإدارة الفعالة ، وأن الممارسات الإدارية الناجحة يجب أن تعتمد على المفاهيم والمبادئ العلمية . وفي الفترة الأخيرة المعاصرة ركز المدخل المتكامل على الإنتاجية على المستوى القومي ، وعلى تحسين أداء المنظمات على اختلاف أنواعها. ولقد زاد ذلك الاتجاه إلى المزيد من الجهود البحثية حول قضايا حيوية مثل فريق العمل ، والتطوير التنظيمي ، والعلاقة المتفاعلة بين التكنولوجيا والسلوك الإنساني .

٣/٣ المدرسة الكمية في الإدارة The Quantitative School

من التطورات الهامة في الفكر الإداري تلك الإسهامات الخاصة بالمدرسة الكمية ، والتي قدمت مدخلاً جديداً للإدارة يعتمد على استخدام النماذج والأساليب الرياضية والإحصائية في حل مشكلات واتخاذ القرارات وتحليل العمليات التنظيمية. وقد نتج عن هذا التحول في الفكر الإداري ظهور ما يعرف " بعلم الإدارة Management Science " الذي هو في الواقع تجسيد لأفكار واتجاهات أصحاب المدرسة الكمية.

إن معظم تطبيقات علم الإدارة تتعلـق بـالمواقف والمشـكلات المعقدة، وتتطلب معرفة مهارات عالية ومتخصصة في تصميم استخدام

النماذج والتحليل الإحصائي . وفي التطبيـــق العملـــي فـــإن المـــديرين الممارسين حاولوا الاستفادة من علم الإدارة من خلال استخدام الأساليب والطرق والكمية في مجال الإنتاج والرقابة على العمليات وإدارة ورقابة المخزون والمقاولة ونظم الشراء والرقابة على التكلفة والتنبؤ بالطلب في السوق وتفسير سلوك المستهلك والتنبؤ به ولقد ساعدت هذه التطبيقـــات للنماذج والأساليب الكمية الخاصة من خلال الحاسبات الآلية المتاحة على نطاق واسع خالياً على زيادة الإنتاجية لعدة أسباب منها ، قدرة المديرين على التنبؤ ، وعلى المحاكاة ، وعلى تقليل الأخطاء في اتخاذ القرارات .

٣/٤ التطور الحديث في الإدارة (مدخل النظام/مدخل التكيف مع المواقف)

بالرغم من تعدد المداخل والنظريات التي ساهمت فـــي تطـــوير الفكر الإداري فإن نظرية الإدارة حتى اليوم مازالت تفتح أبوابها للمفاهيم والمساهمات الجديدة. وفي نظرة أكثر اتساعاً للإدارة ظهر مؤخراً كـــل من مدخل النظم ومدخل التكيف على المواقف ليضيفا المزيد من المفاهيم الإدارية الحديثة نظرية متكاملة للإدارة.

٣/٤/١ مدخل النظم System Approach :

بدلاً من التعامل مع كل جزء من أجزاء المنظمة بشكل منفصـــل فإن مدخل النظم في الإدارة ينظر إلى المنظمة كنظـــام واحـــد متكامـــل وهادف ويتكون من مجموعة من الأجزاء (الأنظمة الفرعية) المتفاعلـــة والمتكاملة . إن هذا المدخل يركز على النظرة الشمولية للمنظمـــة مـــن جانب المديرين على أساس أنها كل متكامل ، وفي نفس الوقت جزء من

نظام أكبر وهو نظام البيئة المحيطة.

ويقصد بالنظام System الكلي المتكامل الذي يتكون من مجموعة أنظمة فرعية تتميز بالتكامل والتفاعل ، وكل نظام فرعي لـــه هـدف محدد يتكامل مع أهداف باقي النظام الفرعية الأخرى لتحقيق هدف النظام الكلي. كما أن كل نظام فرعي يتكون بدوره من مجموعة أجزاء متكاملة من حيث أهدافها لتحقيق النظام الفرعي التابعة له ... وهكذا.

وأن المنظمة كنظام هي جزء من النظام البيئي الأكبر تتفاعل من خلال التأثير المتبادل ، حيث أنها تتأثر بالمتغيرات البيئيـة (سياسـية ، واقتصادية ، واجتماعية ، وثقافية ، وتكنولوجية ... إلخ) وتؤثر فيها. أي أن المنظمة نظام مفتوح على نظام البيئة المحيطة .

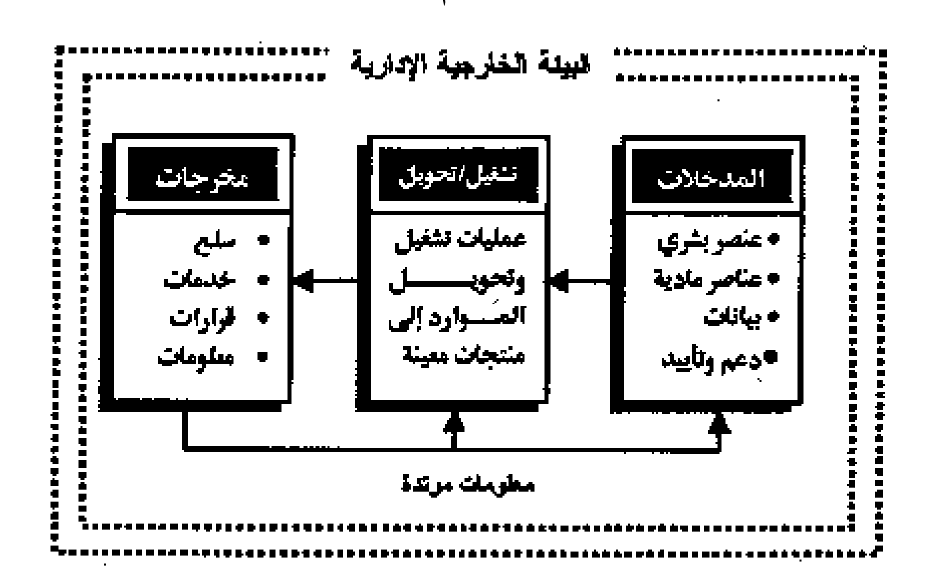
وأخيراً فإن أداء المنظمة يتوقف على أداء المنظمة الفرعية التي تتكون منها مثل نظام الإنتاج والتسويق والتمويل والأفراد وغيرها ، وأنه من الخطأ الاعتقاد بأن وجود مشكلة في الإنتاج فإن الحل المناسب لهـا سوف لا يؤثر على نشاط التسويق . ويتسـم النظـام بمجموعـة مـن الخصائص من أهمها ما يلي :

(أ) يشـتمل النظـام علـى ثلاثـة عناصـر أساسـية وهـي المدخلات Inputs وعمليات التشـغيل أو التحويـل Operation or Conversion ، والمخرجات Outputs ، وذلك كمـا هـو موضـح

بالشكل رقم (٧/٢)

شكل رقم (٧/٢)

المنظمة كنظام متكامل



(ب) بكل نظام هدف أو مجموعة أهداف يسعى إلى تحقيقها ، كمــا أن هذه الأهداف تتدرج حسب مستويات النظام المتكامل معاً .

(ج) يتفاعل النظام مع البيئة المحيطة به بما يعكس خاصـــية أساســية للنظام وهي الديناميكية من حيث كونه نظامــاً مفتوحــاً Open system يتأثر بالبيئة ومتغيراتها ويؤثر فيها في علاقة متبادلة.

(د) تتوقف فعالية النظام وديناميكيته على التغذية العكسية (أو ما يعرف بالأثر المرتجع Feedback) والتي توضح رد فعل البيئة المخرجات النظام ومدى استجابتها لهذه المخرجات من منتجات أو خـــدمات أو قرارات أو تصرفات ، وربما يفيد في إجراء التعديل أو التطوير في مدخلات النظام وعملياته التشغيلية والتحويلية .

(هـــ) البيانات هي السمة المميزة لأي نظام فعال حديث يحتاج أي نظام إلى كم هائل ومتنوع من البيانات عن المتغيرات والقـــوى البيئيـــة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والقانونية وغيرها .

ويمكن القول أن مدخل النظم في الإدارة يحقق للمـــدير المزايـــا التالية :

- النظرة الشمولية للإدارة والتخلص من النظرة الجزئية .
- تحقيق التكامل بين الأنشطة والوظائف المختلفة في المنظمة .
- تركيز الانتباه على الأهداف العامة للنظام .
- تحقيق التكامل بين أهداف الأجزاء المختلفة والأهـــداف العامـــة للنظام ككل .
- التنسيق بين الإدارات وتحقيق التكيف اللازم معها .
- تحقيق الرقابة الذاتية من خلال المعلومات المرتدة .
- علم الاعتماد على الحلول الجزئية للمشاكل الإدارية .

مدخل ٢/٤/٣ التكيف مع الموقف Contingency Approach :

ويعكس هذا المدخل الإدارة حسب المواقف ، بمعنى أن المـــدير يجب أن يكيف سلوكه القيادي ليتلاءم مع طبيعة وأبعاد المواقف المختلفة، أي بدلاً من البحث عن أفضل الطرق أو الأسلوب الوحيد الأفضل One best way للإدارة فإن هذا المدخل يظهر أن هناك العديد مـــن الطـــرق الفعالة للإدارة ، كل منها يعمد على الظروف المحيطة بالموقف في بيئة العمل .

ولقد حظي هذا المدخل بالتأييد والدعم من خلال نتائج العديد من البحوث والدراسات التي توصلت إلى أن طرق وأســاليب الإدارة فـــي موقف معين نادر ما تصلح في ظروف موقف آخر . ووفقاً لمؤيدي هذا المدخل فإن مهمة المدير تتمثل في تحديد أي الأساليب الإداريـــة التـــي يمكن أن تساهم في تحقيق أهداف الإدارة بكفاءة وفاعلية وذلك في موقف معين ، وفي ظل مجموعة ظروف معينة ، وفي وقت معين ، مثل ذلـــك قد تكون أساليب التحفيز المادي هي الأكثر فاعلية لخلق الدافعية للعمـــل والإنتاجية لمجموعة من العاملين وفي ظروف ووقت معـــين ، وربمـــا تكون الحوافز المعنوية مثل الاعتراف والتقدير والاحتـــرام والمشـــاركة أكثر فاعلية لتحقيق نفس الغرض لمجموعة أخرى مـــن العـــاملين ، أو لنفس المجموعة ولكن في ظروف أخري وفي وقت آخر .

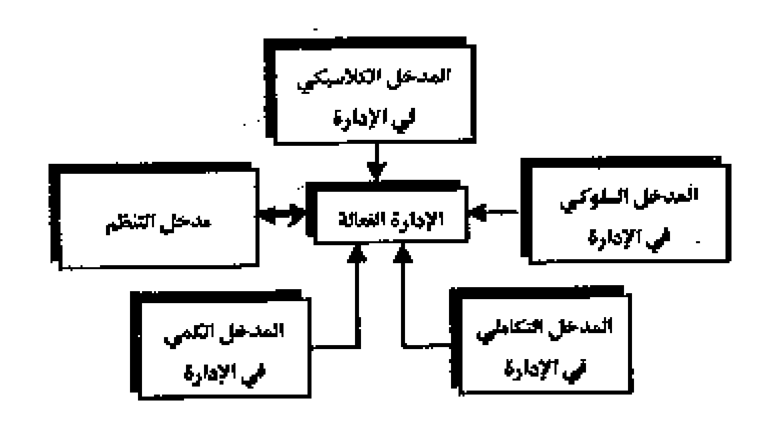
ويمكن تلخص الملامح الرئيسية لهذا المدخل في الآتي :

- ليس هناك ما يعرف بالمبادئ العامة للإدارة وذلك كما أدعي فايول وغيره من رواد المدخل الكلاسيكي .
- إن النمــــط الفعــــال لــلإدارة يعتمــــد عــــلى " It depends " طبيعة الموقف والظروف المحيطة به والوقت . ومن ثم فإن أساليب وطرق القيادة التي قد يثبت فعاليتها في موقف معين ليس بالضرورة أن تكون كذلك في كل المواقف أو الظروف أو الأوقات.
- إن المدير الفعال هو الذي يجب أن يعمل على التكيف مع الموقــف الذي يتعرض له .

وبالرغم من فائدة المدخل الموقفي في الإدارة والذي أظهر أنــه من الصعوبة تطبيق مبادئ الإدارة على جميع المواقف باعتبارها مبادئ عامة وذلك بسبب تعقد النظم الإنســانية والتنظيميــة وتفاوتهــا حســب المواقف، فإنه لم يسلم من الانتقادات التي يمكن تلخيصها فيما يلي :

شكل رقم (٢/٨)

الإطار العام للإدارة الموقفية



- لقد أشار هذا المدخل إلى أن الدلالة المنطقية للإدارة الموقفية تتمثل في أن كل المواقف تختلف عن بعضها بشكل منفرد ومتميز All Situations are Unique ، وإذا كان هذا صحيح فإنه يعني أن الإدارة يمكن ممارستها فقط من خلال الأحكام الشخصية وبطريقة فردية. الأمر الذي يترتب عليه تجاهل المعرفة والمبادئ والأساليب التي أمكن التوصل إليها في المداخل السابقة في الفكر الإداري.
- ومن الناحية البحثية فإن نظرية المواقف يعاب عليها أنها تفتقر إلى الصلاحية Validity بالنسبة للفروض الخاصة بها ، حيث لم يتم اختيار الفروض الخاصة بالأبعاد الأخرى التي ربما تؤثر على المواقف والتي قد تكون مشتركة .

إن التطبيق الصحيح لنظرية المواقف للوصول إلى نمط الإدارة الفعال يتطلب من المدير أن يدرس الموقف الذي يواجهه والظروف المحيطة به ثم يستخدم الأساليب والمبادئ الملائمة لإدارة هذا الموقف ، والتي ربما تتطلب الاستعانة بمبادئ الإدارة العلمية أو بأساليب المدخل السلوكي أو الكمي أو مدخل النظم ، أنظر الشكل رقم (٨/٢) وذلك بما يؤدي إلى تحقيق النتائج المرغوبة .

أي لا نستطيع أن نقول أن تبنى المدير للمدخل الموقفي في

الإدارة بمعنى التخلي عن المعرفة الإدارية العلمية والسلوكية والكمية والتنظيمية وغيرها.

٥/٣ ظهور نظريات أخرى في الإدارة المعاصرة :

منذ بداية السبعينات من هذا القرن تعرضت الإدارة إلى تحديات جديدة متنوعة تجسدت في العديد من المشكلات التـي تواجـه المـدير المعاصر. ولقد كانت هذه التحديات نتاجاً طبيعياً للتطورات والتغيـرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية وغيرها من التغيرات البيئية الإقليمية والدولية. الأمر الذي ترتب عليه ظهور أفكار ونظريات مختصرة عـن هذه النظريات المعاصرة .

١/٥/٣ نظرية الاعتمادية على الرواد Resource Dependence :

وقد ساهمت هذه النظرية في تنمية إطار عام يفسر الأسباب التي غالباً تجبر المنظمات على إقامة العلاقات مع غيرهـا مـن المنظمـات الأخرى في البيئة المحيطة. أن الموارد تتسم بالندرة Scarce ، ومن ثـم أصبح من الضروري للمديرين أن يهتموا بتوسيع قاعدة التوريد للموارد عن طريق زيادة عدد مصادر التوريد ، وعليهم أيضاً تنميـة الأسـواق وزيادة حجم الطلب على منتجاتهم للمحافظة علـى عمليـات التشـغيل الاقتصادي وعلى مستويات الأرباح المستهدفة .

إن مصل هذه العلاقات فرضت قيوداً على القرارات التي يمكـــن اتخاذها من جانب الإدارة لتوجيه المنظمة نحو أهداف محددة ومرغوبة. بمعنى أن طالما أصبحت الأنشطة المختلفة للمنظمة أصبحت تعتمد على المنظمات الأخرى (موردين وموزعين مثلاً) فإن فرص توجيـــه وإدارة هذه المنظمة بطريقة مختلفة أو مميزة قليلة بسبب علاقات الاعتمادية مع هذه المنظمات. وهكذا فإن حل مشكلة ندرة المـــوارد يمكـــن أن يســـبب خسارة بدون الاعتماد على منظمات أخرى. فلقد أصبح النجاح أو الفشل في إدارة المنظمة يعتمد على القرارات والتصرفات الخاصة بمنظمـــات أخرى ذات العلاقة . مثال ذلك ، تلك المنظمة التي تعتمد بدرجة كبيـــرة على القروض من أحد البنوك ربما تجد نفسها مضطرة إلى أن تقبل هذا البنك كعضو في مجلس إدارتها وذلك لتســـهيل الحصـــول علـــى هـــذه القروض من ناحية ، ولتوفير الضمان للبنك من خلال مشاركة مديره في التخطيط ورسم السياسات واتخاذ القرارات الخاصة بهذه المنظمة. وعلى سبيل المثال : فإن مدير البنك (عضو مجلس إدارة المنظمة المعينة) ربما يصوت ضد أحد القرارات التي تعترض على زيادة نسبة فوائـــد البنـــك على الأموال المقترضة.

ومن ناحية أخرى فإن نظرية الاعتمادية على المـــوارد قامـــت بتفسير آثار علاقة الاعتمادية على فرص العمل والنمـــو فـــي الوظيفـــة للمديرين، حيث تبين أنه مع تزايد حالات الاعتمادية علـــى المنظمـــات الأخرى وما يترتب عليها من تغيرات تنظيمية فـــإن احتمـــالات فقـــدان المديرين لوظائفهم تتزايد. إن التغيرات البيئة ينتج عنها مواقف جديـــدة

والتي بدورها ربما تتطلب مدراء جدداً لديهم قدرة أكبر على التكيف مع هذه المواقف ، وهذا ما سبق أن توصلت إليه نظرية المواقف في الإدارة.

*** هل الإدارة علم أم فن أم مهنة :**

من بين الأسئلة التي كثيراً ما تثار في الحياة العملية حلول الإدارة ذلك السؤال الخاص بما إذا الإدارة علماً لـــه نظرياته وأصوله ومبادئه أم هي فن يعتمد على الخبرة والممارسة والمهارات والموهبة الشخصية ؟

في البداية فإن الإدارة أصبحت في وقتنا الحاضر علماً Science يستند إلى نظريات ومبادئ وأصول تمثل نتاج بحوث ودراسات علميـــة تطبيقية ، ويرتبط بمجموعة أخرى من العلوم الاجتماعية مثل الاقتصـــاد وعلم النفس وعلم الاجتماع كما يستخدم علم الإدارة اليـــوم الرياضـــيات والأساليب الكمية في Medodes Quantitative التعبير عـــن العلاقـــات والاختلافات بين المتغيرات الإدارية. وهناك اهتمام متزايد مـــن جانـــب الباحثين والدارسين بالإدارة كعلم ، ولكن الوجه العلمي للإدارة لا يلغـــي أو يقلل من أهمية فن الإدارة الذي يعكس الممارسة والخبرة العملية للعمل الإداري، وكذلك الموهبة التي تتوفر لدي المديرين والمهارات الشخصية التي يتميزون بها في إدارة المواقف .

وللتدليل عن كون الإدارة علماً فإن ذلـــك يتطلـــب أولاً تحديـــد المقصود بالعلم. وفي بساطة شديدة فإن العلم هو صرح مصنف ومنهجي

ومنظم من المعرفة Knowledge التي أمكن تجميعها في شكل نظريـــات ومبادئ تتعلق بمجموعة معينة من الظواهر لــتفهم جوانبهــا وســلوكها وإمكان التنبؤ بها وذلك على أسس موضوعية خالية من التحيز. وبــذلك فإنه يمكن القول أن الخصائص المميزة للعلم هي :

- أنه ينصب على موضوع بحث معين والذي يتجسد في مجموعة مــن الظواهر في الحياة ، وبذلك فإن موضوع البحث والدراسة في الكيمياء كعلم هو المواد . والكيمياء كعلم تسعي إلـــى فهــم وتفســير المــواد وتفاعلاتها مع بعضها البعض ، كما تســعى إلـــى التنبــؤ والرقابـــة بالظواهر المتصلة بالمواد المجردة .
- أن موضوع البحث والدراسة ليس كافياً لتحديد هوية العلم ، لذلك فإن الخاصية الثانية له الافتراض المسبق بأن هناك منهجية واتساق مؤكد بين الظواهر التي سوف ينصب عليها موضوع البحث والدراســة ، العمل على اكتشاف تلك المنهجية في الظواهر هو الذي يقــود إلـــى استخدام التجارب Experiments ، ثم تكرارها ثم التوصل إلى نتـــائج محددة تساعد على التوصل إلى التعميمات التي تشبه القوانين .
- المعرفة هي أساس أي علم من العلوم والتي يجب أن ترتكــز علـــى الموضوعية من خلال تعبيرها عن الحقيقة . وبناءً على ذلــك فـــإن النظريات والقوانين والتفسيرات لابد وأن تخضع للاختبـــار العلمـــي لزيادة درجة صلاحيتها ومصداقيتها .
- يستند العلم إلى الطريقة العلمية Scientific method التي تقوم علـــى بناء الفروض ومحاولة اختبار صـــحتها ، وعلـــى دقـــة المقـــاييس

المستخدمة في جمع البيانات ، وعلى الموضوعية والدقة في جمع البيانات وتحليلها واستخلاص النتائج.

وإذا انتقلنا إلى الإدارة فإننا نستطيع أن نقول أنها علم من العلوم الاجتماعية ، والذي يتمثل في المعرفة الإدارية المنتظمة والمنهجية وذات النظريات والمبادئ والقواعد التي يمكن استخدامها في دراسة الظواهر الإدارية المختلفة لفهمها وتفسيرها والتنبؤ بسلوكها على أسس تختلف عن العلوم الطبيعية مثل الكيمياء والفيزياء من عدة نواحي منها:

- أن الإدارة تبحث في ظواهر إنسانية وليست مجردة كتلك الخاصة بالعلوم الطبيعية ، وأن هذه الظواهر تتسم بالتعقيد والتعرض للتغير المستمر ، ومن ثم صعوبة التحكم فيها وإحكام السيطرة عليها لإخضاعها للتجارب المتكررة .
- إن البحوث والدراسات الإدارية تعتمد على تطبيق الطريقة العلمية ولكن في حدود القيود التي تفرضها الظواهر الإنسانية. فالمقاييس المستخدمة في الإدارة لا تصل من الدقة والإحكام إلى الدرجة التي تتميز بها مقاييس العلوم الطبيعية. كما انه من الصعب في البحوث الإدارية تطبيق التجارب المعملية وتكرار هذا، على الرغم من أنه يصبح ممكناً استخدام التجارب المماثلة لتلك التي تجري في علم النفس والعيادات النفسية في محاولة لدراسة دوافع السلوك الإداري والمتغيرات التي تؤثر في الرضا الوظيفي وقياس الإدراك وغيرها .
- وفي ضوء ما سبق ، فإن علم الإدارة يختلف عن العلوم الاجتماعية

لأنه يختص بدراسة العنصر البشري وكيفية إداراته للموارد المادية . إضافة إلى ذلك ، فإن علم الإدارة لم يكتمل بعد ومازالت أبوابه مفتوحة لكل جديد من المعرفة وذلك بسبب ارتباطه بظواهر إنسانية وبيئية تتسم بعدم الثبات أو السكون ، ولكن على العكس تتميز بالتغير المستمر وهو بذلك عكس العلوم الطبيعية. أي أن النظريات ومبادئ وقواعد الإدارة ليست جامدة يمكن تطبيقها في كل الظروف وعلى كل المواقف وفي كل العصور بنفس الطريقة، بل هي مرنة بحيث تتلاءم مع الظروف والمواقف والعصور. ومن هنا فإن التطوير والتحديث في المعرفة الإدارية مستمر سوف يستمر.

ومن ناحية أخرى فإن الإدارة يمكن النظر إليها على أنها مَن Art ، وقبل أن نتولى التدليل على ذلك دعنا نتأمل المقصود بالفن هنا. يمكن التعبير عن الفن من خلال الخبرة والمهارة والقدرة على الابتكار والإبداع والتخيل والحس والتخمين عند القيام بأداء معين، وذلك للوصول إلى النتائج المنشودة.

وإذا اتجهنا نحو الإدارة فهي في الواقع تعتمد على الخبرة والممارسة والمهارات والتفكير الابتكاري والخيار وتقدير الظروف وحسن التصرف من جانب المدير.

وبعبارة أخرى فإن المدير الفعال هو الذي يعتمد على خبرته ومعتقداته ومهاراته وقدراته الإبداعية عند ممارسته للعمل الإداري. أي أن الفن يرتبط بالتطبيق.

ونظراً لأن هناك نوع من التكامل بين العلم والفن فإننا نستطيع أن نستنتج الإجابة على السؤال المثار دائماً حول طبيعة الإدارة، الذي يتبلور في أن الإدارة تعتبر علماً وفناً في نفس الوقت. وبصفة عامة فإن العلم يزودنا بالمعرفة المتمثلة في النظريات والمبادئ والأساليب العلمية، مثلاً يعلمنا أن نعرف How to Know ، وفي نفس الوقت فإن الفن هو رصيدنا من الخبرات والممارسات بجانب مهاراتنا في التطبيق والتي يمكن ترجمتها في (كيف How to do). ولا قيمة للنظريات والمبادئ والقواعد العلمية بدون أن تأخذ طريقها للتطبيق العملي للاستفادة منها. وعلى العكس لا يصبح التطبيق جيداً وناجحاً في سبيل الوصول إلى النتائج المرغوبة بدون تأصيل علمي.

وخير مثال على ذلك لا يمكن أن يصبح الفرد طبيباً ناجحاً بدون الممارسة والخبرة في الحياة العملية. ومن ثم يمكن الاستفادة مما حصل عليه من معرفة في هذا المجال. وبالمثل فإن الموهبة لدي البعض منا حتى في مجال الموسيقي أو الرسم لا تكفي وحدها لتكون موسيقيين أو رسامين ناجحين، ومن ثم فإنه في هذه الحالة نتوجه إلى الكليات أو المعاهد المتخصصة في الموسيقى أو الرسم لنتزود بالأصول والقواعد العلمية الخاصة بالموسيقي أو الرسم.

إن المدير الفعال هو الذي يجمع بين الأصول والمبادئ العلمية وبين الخبرة والممارسة والتفكير الإبداعي والموهبة والقدرة على التصرف عند ممارسة العمل الإداري.

*** هل الإدارة مهنة ؟**

ومن بين الأسئلة الأخرى التي قد تثار من وقت لآخر حول طبيعة الإدارة ذلك السؤال الخاص عما إذا كانت الإدارة مهنة، ويقصد بالمهنية Profession في الإدارة هو أن تتم ممارستها كعمل في خدمة الآخرين من خلال المعلومات والمعارف المنظمة والمتخصصة، ووجود طرق رسمية لاكتساب هذه المعلومات والمعارف، ووجود تنظيم معين يمثل هذه المهنة ودليل لأخلاقياتها يوجه تصرفات ممارسيها.

وفي الواقع، إن التطورات التي شهدتها الإدارة في الفترة الأخيرة ساعدت على النظر إليها كمهنة، ولكن ممارستها لا تتطلب ضرورة الحصول على ترخيص معين، أو الحصول على شهادة علمية معينة مثل ممارسة مهنة المحاماة أو الطلب.

ويميل الاتجاه الحديث إلى النظر إلى الإدارة كمهنة بالمفهوم السابق وذلك بسبب النمو الكبير للمعرفة والمعلومات المنظمة والمنهجية ذات الطبيعة الإدارية، ووجود لغة ومصطلحات ومفاهيم إدارية مشتركة، وتزايد أهمية المهارات والقدرات الإدارية والخبرة في ممارسة العمل الإداري، ووجود أخلاقيات تحكم الأداء الإداري، وإن كانت لم تقنن بعد، ولانتشار المؤسسات والمكاتب الاستشارية الإدارية، وتزايد الجمعيات والمنظمات الإدارية التي توفر القيادات الإدارية. وكنتيجة لما سبق فلقد أصبح هناك الكثير من المديرين المهنيين المحترفين في الإدارة. ولكن مازالت المهنية في الإدارة تختلف عن غيرها من حيث أنها لا تتوقف على الحصول على تراخيص لمزاولتها أو ضرورة توافر شهادة معينة ، أو وجود قسم معين يلتزم به كل من يمارسها في الحياة العملية.

٥ - علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى :

في البداية، واجهت الإدارة الكثير من المشكلات الناجمة عن قصور مفاهيمها للسلوك الإنساني باعتباره العنصر الأساسي في العملية الإدارية. ولذلك اتجهت الإدارة الحديثة إلى البحث عن مصادر علمية تساعدها في إدراك حقيقة المورد البشري، وكانت البداية في علم النفس وتطوره الجديد فيما سمي بعلم النفس الصناعي. وقد ساهم هذا العلم في دراسة وفهم جوانب أساسية من التكوين النفسي للفرد مثل الدوافع والاتجاهات مما حقق تقدماً ملحوظاً في مجالات إدارية هامة منها على سبيل المثال : عمليات الاختبار والتوجيه المهني، والتدريب، وما يتعلق بحسن أداء الفرد لعمله. ثم وجدت الإدارة في **علم الاجتماع** مصدراً هاماً للمعلومات الخاصة بالجوانب الاجتماعية للسلوك الفردي مثل تأثير العائلة والجماعات المرجعية ... الخ. وقد نمى فرع متخصص وهو علم **الاجتماع الصناعي**، والذي أضاف لعلم الإدارة الكثير من المعلومات المتجددة عن الظروف الاجتماعية المؤثرة في سلوك (ومن ثم إنتاجية) العمال الصناعيين. كذلك بذلك جهود لإحياء علم النفس التجاري الخاص بالبحث في استخدامات علم النفس في مجالات البيع والإعلان والتسويق بشكل عام وذلك على أساس دراسة وتحليل سلوك المستهلكين. وظهرت في السنوات الماضية بوادر علم النفس الإداري الذي يحاول تقديم صورة متكاملة للعوامل المحددة لسلوك المديرين في المنظمات. وقد كانت لهذه المحاولات في الاعتماد على العلم آثار إيجابية انعكست أساساً على العلاقات الصناعية بين الإدارة والعاملين ونقاباتهم.

كذلك تطورت أساليب الإدارة في التعامل مع المستهلكين بناء على دراسة احتياجاتهم ودوافعهم السلوكية. ولكن المشكلة في ذلك، أن هذه المحاولات كانت دائماً منعزلة عن بعضها، وتمثل اتجاهات متفرقة لا يضمها فكر واحد ولا فلسفة متحدة. ومن ثم اتجهت جهود الباحثين إلى إنتاج إطار فكري متكامل يفسر السلوك الفردي، ويتنبأ به ويساعد الإدارة التالي على اتخاذ القرارات الإدارية.

ثم سرعان ما تعقدت المشكلات الإدارية بسبب تضخم الإنتاج وتعقد التكنولوجيا، والتطور المستمر في القوى الإنتاجية، وكان لذلك أثره على عملية اتخاذ الإدارة لقراراتها. فاتجهت الجهود العلمية، وبصورة مذهلة نحو البحث عن فروع من المعرفة تفيد في حل مثل هذه المشكلات، وكانت الاجتهادات مع علوم المحاسبة، والإحصاء، والرياضيات، والهندسة، والطب. فهناك الأساليب الكمية المتاحة لاتخاذ القرارات الإدارية سواء في شكلها البسيط مثل دفاتر الحسابات، أم في شكل رياضيات متقدمة. وبعضها مثل المحاسبة أو العديد من الطرق الإحصائية أصبحت شائعة ومقبولة. كما ساهمت نظرية الاحتمالات في هذا المجال، وتعتبر شجرة القرار وسيلة مفيدة لإدخال حساب الاحتمالات بالنسبة للاختبارات المتاحة. وهناك أيضاً البرمجة الخطية التي تطبق في الحالات التي تستخدم فيها موارد محددة بطرق مختلفة، فما أفضل طريقة لتخصيص الموارد مع الاعتراف بأن طاقة الموارد محدودة وأن الطرق التي يمكن أن تستخدم بها تتوقف على الأهداف المطلوبة.

وتعتبر المعلومات أساسية جداً في هذه النواحي الكمية لاتخاذ

القرار، بحيث أن قدراً كبيراً من الفكر قد اتجه نحو نظرية المعلومات، ومن حيث مصادرها، وتدفقها، واستخدامها، ومتطلباتها، وبالطبع فإن عملية اتخاذ القرارات تعتمد على المعلومات الصحيحة والملائمة قبل وأثناء وبعد اتخاذ القرار.

ولقد أمكن التأثير على المديرين في إطار هيكل سليم بواسطة خصائص الكمبيوتر، وإن كانت فعاليته في اتخاذ القرارات تتوقف على البرمجة الصحيحة . ويحقق الكمبيوتر الكثير من العمليات الحسابية بسرعة ودقة هائلة، وبشكل مفيد، وذلك بشرط أن يكون تدفق المعلومات إليه صحيحاً.

ولعل العبرة من علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى يكمن في أنه يجب أن تتوافر لمن يقوم بالعمل الإداري خلفية ثقافية في الناحية الفنية التي يعمل بها مثل مجالات الإنتاج، أو المبيعات، أو التمويل ، أو المحاسبة، أو الهندسة ، ويجب أن تكون لديه أيضاً معرفة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة بالنسبة لعمل الآخرين، ثم أن هناك عدة مجالات ساندة يجب أن يلم بها بدرجات متفاوتة مثل الاقتصاد أو القانون أو المنطق أو الفلسفة أو الرياضيات أو اللغات أو علم النفس، ومن الواضح أن مدى المعرفة وعمقها لابد وأن يختلف بالنسبة لمختلف المديرين، ولذلك يجب أن يسعى كل واحد إلى التفوق حسب احتياجاته الشخصية والوظيفية ، هذه المعارف.

أسئلة تدريبية

الجزء الأول

السؤال الأول :

وضح المقصود بالمصلحات الآتية؟

الإدارة :

المهارات الإدراكية :

المهارات الإنسانية :

المدير :

المنظمة :

الكفاءة :

الفاعلية :

الإدارة بالمواقف :

السؤال الثاني :

أ- أشرح أهم الخصائص التي ينفرد بها المدير ؟

ب- وضح مع الشرح أهم مبادئ الإدارة التي استخلصها العالم "هنرى فايول" واعتقد بإمكانية تطبيقها على أي منظمة؟

جـــ- وضح أوجه الشبه والاختلاف بين كلا من:

الإدارة العلمية / الإدارة البيروقراطية

د - اشرح مفهوم تداخل النظم مع توضيح العناصر التي يشتمل عليهــا هذا المدخل ، بالتطبيق على معهد الإدارة والسكرتارية ؟

هـــ- وضح من خلال وجهة نظرك هل الإدارة علم ، أم فن ، أم مهنة؟

<u>السؤال الثالث :</u>

ضع علامة (3) أمام العبارات الصحيحة وعلامة (x) أمـــام العبـــارات الخاطئة ... مع تصحيح العبارات الخاطئة

(١) يطلق لفظ منظمة على الوحدات التنمية كبيرة الحجم فقط (   )

(٢) ليس هناك عناصر محددة للعملية الإدارية ( )

(٣) يجب تحديد حجم السلطة أولاً ثم يتم تحديد مقدار المسئولية ( )

(٤) لا يختلف مفهوم العلم عن التطبيق "الفن" في الإدارة ( )

(٥) لايوجد فرق بين وظائف الإدارة ووظائف المشروع ( )

(٦) إن تفويض السلطة يتبعه تفويض المسئولية ( )

(٧) ليس هناك فرق بين المدير العام والمدير الوظيفي ( )

الفصل الثالث
العناصر الأساسية للإدارة

- **التخطيط**
- **التنظيم**
- **التوجيه**
- **الرقابة وتقييم الأداء**

التخطيط

١ - مقدمة :

يعتبر التخطيط planning أحد وظائف العملية الإداريـــة وأكثرهـــا أهمية لأنه يوفر إطارا لتنظيم موارد ابنك المادية والبشرية ولبناء هيكلـــه وللتنسيق بين أنشطته المختلفة ولممارسة الرقابة على الأداء فيـــه . ومـــن خلال عملية التخطيط الرسمي تتمكن الإدارة في البنك من تحديد الأهداف التي ترغب في إنجازها وتحدد الأساليب والوسائل اللازمة والتي تمكنهـــا من الوصول إلى هذه الأهداف في المستقبل. إن التخطيط هو السبيل العلمي الصحيح لدارسة المستقبل الغامض وللاستعداد للتعامل معه . إن قيمة هذه الوظيفة الإدارية يمكننا تداركها من خلال فشل العديد مـــن المنظمـــات أو البنوك بسبب سوء التخطيط ، أو عدم التخطيط طويل الأجل ، أو غيـــاب الرؤية المستقبلية .

في هذا الفصل سوف نتناول مناقشة أول وظيفة من وظائف العملية الإدارية، وهي التخطيط، لنتعرف على طبيعته وأهميته للإدارة في البنوك. كما سوف نناقش تدرج التخطيط والفرق بين التخطيط الاستراتيجي والتكتيكي والتشغيلي، وكذلك أنواع التخطيط من سياسات وإجراءات

وقواعد وبرامج وميزانيات ومشروعات. وبعد ذلك نناقش خطوات عملية التخطيط الرسمي والمداخل الممكن اتباعها في نظام التخطيط ، أخيرا نختتم هذا الفصل بمناقشة معوقات التخطيط الفعال وقياس فاعلية الخطة ، وأخيراً نقدم نجاحاً عملياً للخطة التسويقية في البنوك.

٢ - طبيعة التخطيط The Nature of Planning

يعتبر التخطيط من الوظائف الإدارية الرئيسية في البنك. ويمكن النظر إلى التخطيط على أنه عملية Process تنطوي على تحديد أهداف البنك المرغوب تحقيقها وكذلك تحديد الوسائل والطرق الممكنة لتحقيق هذه الأهداف. ولغة أكثر تحديداً ، فإن التخطيط يمكن مدير البنك من اتخاذ القرارات الخاصة بالذي سوف يتم عمله What is to be done ومتى سوف يتم عمله When it is to be done وكيف سيتم عمله How is to be done ومن الذي سيقوم بعمله Who is to do it .

ويرى البعض أن التخطيط هو عبارة عن تلك العملية الخاصة بتحديد الأهداف المرغوب تحقيقها وكذلك خطط العمل والتصرف المناسب لتحقيق هذه الأهداف. كما يرى البعض الآخر التخطيط على أنه عملية مرتبة تقوم على اختيار المبنى على الحقائق ، وعلى وضع واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل وذلك عند القيام بوضع الأهداف والمهام اللازمة لتحقيقها وهو يتطلب اتخاذ القرارات التي تنطوي على الاختيار من بين بدائل التصرف الخاصة المستقبل.

والتخطيط هو نشاط ذهني ينصب على المستقبل، وينطــوي علــى مجهودات تعكس الاستعداد بطريقة عملية لمواجهة المستقبل الذي ينطــوي على درجة كبيرة من الغموض. إن التخطيط هو الأسلوب العلمــي الــذي مكن مدير البنك من اتخاذ القرارات الخاصة بمعالجة المشكلات القادمــة بدلاً من الاعتماد على التخمين أو الخبرة الماضية . بدون التخطيط يصبح الوصول إلى ما نريد نوعاً من التخبط لأنه يسند إلى المحاولة والخطأ تارة وعلى التصرفات العشوائية تارة أخرى .

ولذلك فإن التخطيط بصفة عامة مظهران متلازمان هما : وضــع الأهداف الصحيحة . ثم الاختيار للوسائل الصحيحة المناسبة لإنجاز هــذه الأهداف. وكل المظهرين للتخطيط يعتبران على درجة كبيرة من الأهمية للعملية الإدارية في البنوك.

إن مدير البنك يعتمد في إدارته على التخطيط يتميز بأنــه يتمتــع بالرؤية المستقبلية والتنبؤ بالأحداث في المستقبل والأعداد لهذه الأحــداث للتعامل معها بكفاءة ، إن عكس هذا المدير تماماً هذا الذي يدير الأحداث أو المواقف عندنا تقع. أي يتعامل مع الحاضر وما يفرضه الواقع دون النظر للأمام. إن مثل هذا النوع من المدراء هــم الــذين يــديرون الأزمــات والمشكلات عند حدوثها دون أن يكون قد سبق لهم التنبؤ بهذه الأزمات أو المشكلات، ومن ثم يفتقرون إلى الأساليب والأدوات المناسبة لمعالجتهــا، فضلاً عن احتمالات ارتباكهم وعدم قدرتهم على العمل الصحيح مع مثــل هذه الأزمات والمواقف المفاجئة.

٣ - أنواع التخطيط :

يحتاج التخطيط الناجح في البنك إلى اتصال فعال على جميع المستويات التنظيمية وذلك قبل تنفيذ الأداء وتحقيق التوقعات ، فالأهداف يتم صياغتها وكتابتها بوضوح ، والخطط يتم تصميمها وتوثيقها لتكون مرشداً للمديرين عند اتخاذ القرارات. وفيما يتعلق بالخطط فإن المديرين عادة يميزون بين نوعين منها ، حيث يمثلان مجموعتين رئيسيتين هما:

- خطط للاستخدام الدائم Standing –Use Plans
- خطط للاستخدام في غرض واحد Single-Use Plans

وفيما يتعلق بالمجموعة الأولى من الخطط فهي تلك الخطط التي تستخدم على أساس دائم أو مستمر لتحقيق أهداف متكررة Repeated Objectives وخطط هذه المجموعة تأخذ عادة شكل السياسات Policies، والإجراءات Procedures ، والقواعد Rules . أما خطط المجموعة القانية فهي تلك التي تستخدم مرة واحدة لإنجاز أهداف معينة ، أو أهداف من النادر تكرارها. وتحقيق الاتصال الإداري من خلال هذا النوع من التخطيط عن طريق مايعرف بالبرامج Programs ، والمشروعات Projects ، والموازنات Budgets.

- ***السياسات Policies :***

يقصد بالسياسة Policy تلك المجموعة الصريحة من الإرشادات للتصرفات والقرارات المطلوب اتخاذها في مجال معين . وبلغة أخرى هي

الإطار العام المرشد للتفكير واتخاذ القرارات وتتعلق السياسات بمسائل عديدة. إن السياسات هي التي توفر الخطوط المرشدة للسلوك من تحقيق الاتساق والانسجام في التصرفات. وتعتبر السياسات أيضاً أدوات للتفويض Delegation الذي يوجه المرؤوسين إلى التزاماتهم واجباتهم .

- ***معوقات التخطيط الفعال :***

توصلت الدراسات الإدارية إلى أن المعوقات التي ربما تعوق عملية التخطيط الرسمي الفعال يمكن أن تتواجد في المجالات الرئيسية التالية: اتجاهات وقيم الإدارة ، وتصميم نظام التخطيط ، وتنفيذ الخطة . وسوف نتناول هذه المجالات بشيء من التفصيل على النحو المبين أدناه.

- ***اتجاهات وقيم الإدارة Attitudes and Volutes of management***

إن كل دراسة جادة وشاملة للتخطيط تركز بشكل ملحوظ على أن التخطيط الفعال effective planning يعتمد بدرجة عالية على اتجاهات المديرين على كل المستويات التنظيمية وخاصة الإدارة العليا ، ومن أمثلة معوقات التخطيط الفعال التي ترتبط بالإدارة العليا .

* النظرة للتخطيط على أنه غير هام.

* عدم التفهم الكافي لأهمية ومزايا التخطيط وخاصة التخطيط طويل الأجل.

* عدم توافر الكفاءة الإدارية للازمة للقيام بالتخطيط وخاصة التخطيط

الاستراتيجي.

* القيام بالتخطيط وذلك لمجرد التظاهر بذلك وبالتالي عدم وجود خطط فعلية منسقة لمواجهة المستقبل واستغلال الفرص المتاحة وتجنب التهديدات.

* الفشل في متابعة الخطط واتخاذ الخطوات اللازمة للتعديل أو التغيير.

- ***تصميم نظام التخطيط Design of the Planning system***

إن تصميم نظام التخطيط يمكن أن يكون عائقاً للتخطيط الفعال وذلك في الحالات والصور التالية :

– افتقار نظام المكافآت:

عادة ما يكون المديرين نشيطين ومشغولين ولكنهم يوجهون كل انتباههم واهتماماتهم إلى المشكلات الملموسة والحاضرة وغالباً ما يتم تقييم أدائهم وبالتالي مكافآتهم وترقيتهم على أساس النتائج السريعة والمرتبطة بالأجل القصير. فإذا لم يكن هناك في نظام التخطيط ما يؤدي إلى مكافأة المسئولين عن النتائج المتعلقة بالأجل الطويل وذلك بواسطة الإدارة العليا فما لاشك فيه إن التخطيط سوف لايستحوز على الاهتمام والعناية الكافين.

– افتقار المشاركة :

بالرغم من أن التخطيط يتطلب المبادأة من جانب الإدارة العليا ، ويتم توجيهه بها، ويتأثر بها ، فهو يحتاج أيضاً لوضع موضوع التنفيذ والتطبيق من جانب جميع المستويات الإدارية في المنظمة. وهذا يتطلب

ضرورة مشاركة المديرين في مختلف المستويات الإدارة في عملية التخطيط وإلا تعرضت الخطة إلى مقاومة أو معارضة من جانب هؤلاء الذين سيتولون التنفيذ ، ولكن في الواقع لايسمح لهم المشاركة العملية فيه.

– افتقار الأهداف المحددة :

أحياناً يفتقر نموذج التخطيط وجود أهداف محددة ، ويقتصر على وجود الأهداف العامة مثل تنمية وتطوير الإدارة. وتحسين جو العمل ، المسئولية الاجتماعية ... وما شابه ذلك . ويترتب على ذلك حدوث تعارض أو تضارب في الأهداف التفصيلية ، أو عدم الوضوح فيها .

– عدم تحقيق التوازن بين صفته الرسمية / وغير الرسمية:

حيث أنه في بعض الحالات نجد أن نظام التخطيط يمكن أن يوصف بدرجة عالية من عدم الرسمية. ولكن هذا يشكل أحد العوائق الرئيسية لفاعلية التخطيط. فبدون تحديد قاطع الواجبات والمسئوليات المفهومة (من يعمل هذا؟) فإن تحقيق التخطيط الفعال يصبح أمراً بعيد المنال.

فكل من الازدواج في الجهود والفجوات في أداء الأنشطة الحيوية يصبح أمراً ممكناً للحدوث. وفي مقابل هذا، هناك بعض نظم التخطيط التي يمكن أن تتسم بدرجة عالية من السرية ، والتي تتطلب كثيراً من النماذج والوثائق. وفي مثل هذه الحالات ، فإن اهتماما أكثر يعطي غالباً إلى الشكل اكثر منه إلى الجوهر. فالمديرون الذين يتبعون الإجراءات يمكن النظر إليهم على أنهم مؤهلين وأكفاء ولكن بالرغم من هذا لايمكن القول بأن

هناك تخطيط فعال ، وحتى يمكن تجنب هذه المشكلة فالمنظمة يجب أن تحق التوازن بين صفة الرسمية في التخطيط والواقعية التي تتطلب ضرورة مراجعة ومتابعة التخطيط دورياً لتحديثه وتحسينه وتطويره ولجعله أكثر واقعية .

- ***تنفيذ الخطة Implementation of the Plan***

وأخيراً فإن هناك أربع عقبات رئيسية أخرى للتخطيط الفعال وتتعلق بعملية تنفيذ الخطة.

وتتمثل هذه العقبات في الآتي:

* عدم المطابقة بين التخطيط والواقع العملي .

* افتقار برامج التدريب الكافية للمديرين لتنمية القدرة على التخطيط وأساليبه وممارسته.

* افتقار الدافعية لتنفيذ التخطيط.

* افتقار التصرفات والقرارات الموجهة بالتخطيط في الواقع العملي.

- ***قياس فاعلية الخطة Measuring Plan Effectiveness***

يشير تعبير الفاعلية – كما سبق لنا الإشارة في بداية هذا الكتاب إلى المقدرة على القيام بالأشياء الصحيحة The right thing. وفي ضوء ذلك فإن الخطة Plan يجب أن تكون فعالة ، أي لديها القدرة على مساعدة المدير للقيام بالأشياء الصحيحة وبالرغم من أن موضوع فاعلية التخطيط أو الخطة يعتبر من الموضوعات البحثية المعقدة والتي تتطلب مقاييس

Measures كمية ونوعية متعددة، فإننا سوف نشير هنا بإيجاز شديد لأهم الإرشادات – وذلك بسبب قيود المساحة المتاحة لهذا الموضوع في الكتاب – التي يمكن الاستعانة بها في بناء مقاييس فاعلية الخطة.

* هل الخطة تعاون المديرين على مختلف المستويات في تحقيق الأهداف؟

* هل الخطة ساعدت على تحقيق الأهداف المحددة بالفعل ؟

* هل اعتمدت الخطة على بيانات دقيقة وكافية ؟

* هل تم إجراء التنبؤ الكافي والتدقيق عند بناء الخطة؟

* هل تم تنمية البدائل الكافية لاختيار الخطة ؟

*هل تتصف الخطة بالمرونة المناسبة لمواجهة أي تغير محتمل؟

* هل تحظى بالقبول والتأييد لدى المسئولين والعاملين ؟

* هل تتصف الخطة بالواقعية ؟

* هل تحقق الخطة التنسيق اللازم بين الإدارة والوحدات ؟

* على المستويات المنطوية على الخطة واضحة ومحددة بدقة ؟

* هل الخطة عند التنفيذ تتم بطريقة سهلة وعملية ؟

* هل الخطة كانت اقتصادية في التشغيل ؟

* هل تضمنت الخطة أوليات محددة عند التطبيق ؟

وبالطبع فإن العديد من هذه الإرشادات يمكن تحويلها إلى مقاييس

كمية للحكم الموضوعي والدقيق على فاعلية الخطة. مثال ذلك يمكن قياس الأهداف التي حققتها الخطة في صورة كمية ويتم مقارنة ذلك التخطيط بالسابقة لتقييم فاعليتها.

التنظيم

١ - مقدمة :

يمثل التنظيم أحد الأنشطة الرئيسية التي تقوم بها الإدارة في سعيها لتحقيق الأهداف وتعظيم الناتج، ويربط التنظيم في جوهره بالعمل الجماعي وكيفية تحقيق التكامل والتنسيق بين الجهود المبذولة لتحقيق الأهداف.

ويعتبر التنظيم الإداري للبنك من أهم القضايا التي تشغل أذهان المعنيين بالإدارة المصرفية حيث تتعدد المهام وتتنوع المسئوليات وتكثر التحديات ويصبح من الضروري وجود تنظيم واضح تتحدد فيه المسئوليات والواجبات والسلطات والعلاقات بالشكل الذي يحقق الانسجام بين الجهود ويساعد على تحقيق أهداف البنك.

إن تنظيم البنك يعتبر نتاج مجموعة من المتغيرات ذات التأثيرات المتباينة، مثل طبيعة نشاط البنك، ومجموعات العملاء التي يقوم بخدمتها، وخبرات العاملين ومستوي التكنولوجيا المستخدمة وحجم البنك، وغيرها من العوامل الأخرى. ونتيجة لهذا فإنه يمكن القول بأنه لا يوجد تنظيم مثالي يستطيع أن يحقق الكفاءة في كل المواقف أو الظروف. وأن التنظيم الإداري لأي بنك إنما يعكس في الواقع وجهة نظر الإدارة فيما يتعلق بأفضل الوسائل لتحقيق الأداء الفعال للبنك.

ويستعرض هذا الفصل مفهوم التنظيم والمراحل المختلفة التي تمر بها عملية التنظيم في البنك، وكيف يمكن تحقيق الفعالية التنظيمية.

٢ - مفهوم التنظيم :

تنشأ المنظمة لتحقيق أهداف محددة، وحتى تحقق هذه الأهداف فإنه يلزمها القيام بالعديد من الأنشطة والتي تمارس من خلال وظائف معينة. وهذه العناصر ــ الأهداف والأنشطة والوظائف ــ لابد لها من ترتيب معين يحكم علاقاتها وينظم حركاتها بحيث يتم تأدية الأعمال بالطريقة التي تضمن تحقيق أهداف البنك، وهو ما يطلق عليه التنظيم.

ويعرف التنظيم بأنه " عملية تجميع الأنشطة الضرورية لتحقيق أهداف محددة، وتخصيص مسئول لكل مجموعة من الأنشطة مع توفير السلطة التي تمكنه من الإشراف وقيادة الأفراد الذين يؤدون تلك الأنشطة.

يعنى ذلك أن عملية التنظيم تقتضي ضرورة تحديد الأهداف، وتحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق تلك الأهداف، ثم تجميع الأنشطة في شكل مجموعات إدارية، ثم تحديد مهام هذه المجموعات وتوفير السلطات اللازمة لإنجاز هذه المهام، ثم بيان هذه المجموعات أو الوحدات وبعضها البعض.

وتبدو أهمية التنظيم في تحديه وتجميعه للأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف وتحديد الأدوار التنظيمية والمساهمة في تحقيق التنسيق الجيد بين مختلف الأنشطة والأعمال، إضافة إلى التحديد الدقيق لخطوط السلطة والمسئولية ونطاق الإشراف، وتفادي التداخل أو الازدواج بين الأنشطة والعمليات، وتوفير شبكة جيدة للاتصالات بما يساعد في النهاية على تحقيق الفعالية التنظيمية .

إذن فالتنظيم باختصار يعنى ترتيب وتنسيق علاقات عناصر

المنشأة المختلفة . بما يساعد على تحقيق الأهداف .

٣ - العملية التنظيمية والهيكل التنظيمي :

قد يخلط البعض بين مفهوم التنظيم كعملية Process ، وبين التنظيم كهيكل Structure ، وفي الحقيقة فإنه رغم ارتباط المفهومين، إلا أنهما لا يشيران إلى نفس المعني ، ويؤدي الخطط بينهما إلى العديد من جوانب الضعف والقصور التنظيمي.

١/٣ التنظيم كعملية :

يقصد بالتنظيم كعملية . اوجه النشاط التي تستهدف وضع نظام للعلاقات بين الأشخاص والتنسيق بينهم من أجل تحقيق هدف مشترك. ويركز هذا المفهوم على الجوانب الأساسية التالية :

١/١/٣ يقوم التنظيم على وضع نظام العلاقات . ويقصد بالنظام هنا . مجموعة من الأجزاء المترابطة والمتفاعلة والتي تسعى إلى تحقيق هدف مشترك .

٢/١/٣ أن الأفراد هم محور التنظيم ، ويظهر التنظيم إلى الوجود عندما يكون هناك أشخاص قادرون وراغبون في المساهمة بالعمل من أجل تحقيق هدف مشترك .

٣/١/٣ ضرورة التنسيق بين الأفراد حتى ينتفي التعارض في الأداء ، وحتى تتحقق النتائج بالمستوي المطلوب. فالتنسيق من أجل هدف مشترك يعتبر مسألة جوهرية في التنظيم.

٢/٣ عناصر عملية التنظيم :

تتطلب عملية التنظيم ، توافر مجموعة من العناصر أو المرور بمجموعة من الخطوات المنطقية التي يمكن تلخيصها فيما يلي :

٣/٢/١ تحديد الأهداف التي يسعى البنك إلى تحقيقها . فالتنظيم ليس هدفاً في حد ذاته وإنما أداة لتحقيق أهداف البنك . وقد تتنوع وتتعدد الأهداف بحيث تشتمل الربحية والحصة السوقية والمسئولية الاجتماعية والنمو والاستقرار والانتشار الجغرافي ... الخ.

٣/٢/٢ تحديد الأعمال اللازمة لتحقيق هذه الأهداف . إذ يتطلب حصول البنك على حصة سوقية معينة القيام بتلقي الودائع وصرف الشيكات ومنح القروض وتقديم خطابات الضمان ... الخ.

٣/٢/٣ تجميع الأنشطة المشابهة أو المتكاملة في وظيفة واحدة ، مثل ذلك تجميع أعمال تلقي الشيك من العميل والإجراءات الأخرى المتعلقة بصرفه في وظيفة واحدة هي وظيفة الـــ Teller . ويساعد ذلك في تحقيق مزايا التخصص. وتوجد عادة معايير لعملية التجميع مثل طبيعة النشاط أو النتائج المرغوبة . على سبيل المثال فإن الأفراد الذين يعهد إليهم مهمة تقديم النصح والمشورة للأفراد والأقسام المختلفة في البنك يجب أن يجمعهم نشاط وظيفي مركزي . كما أن الأشخاص الذين يعهد إليهم بعملية منح الائتمان وأولئك المسئولين عن عمليات المتابعة والتحصيل، يجب أن يجمعهم نشاط مركزي واحد، حيث أن عملية منح الائتمان ليست هدفاً في حد ذاتها.

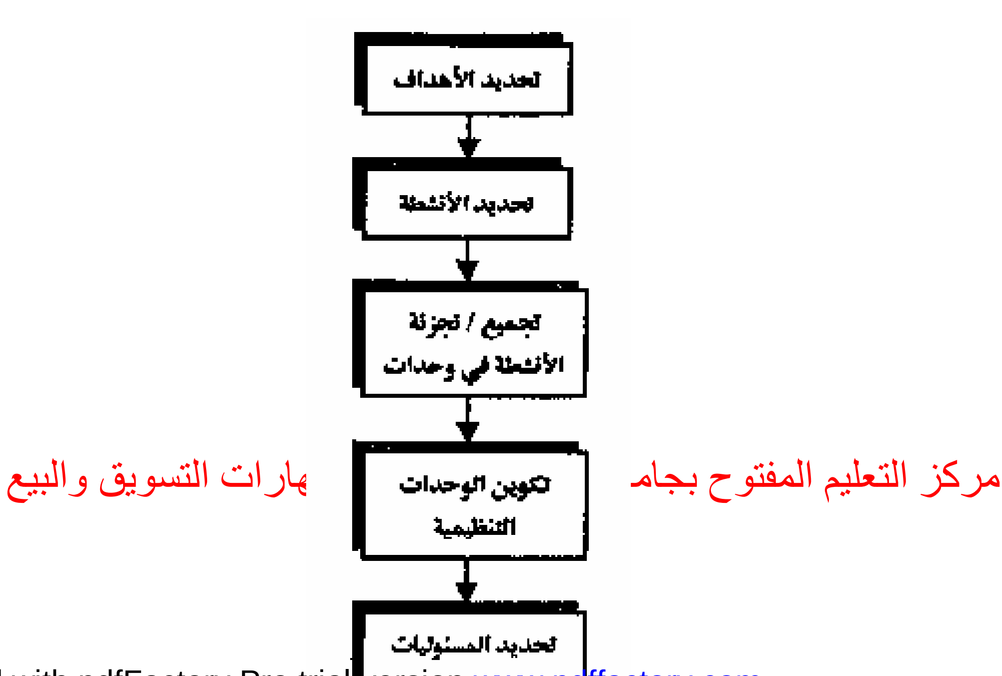
٣/٢/٣ تكوين الوحدات التنظيمية التي يعهد إليها بمهمة تنفيذ الأنشطة المتشابهة أو المتكاملة ، وبما يحقق الإشراف الفعال على تلك الأنشطة ويعنى ذلك أن كل مجموعة من الأنشطة المتشابهة أو التي تسعى إلى تحقيق هدف مشترك سوف تخضع لسيطرة كيان تنظيمي محدد.

٤/٢/٣ تحديد مسئوليات وواجبات الوحدات التنظيمية ، وتحديد العلاقات الأفقية بين تلك الوحدات . فيمكن مثلاً تجميع أقسام الحسابات الجارية والتوفير والودائع لأجل تحت إدارة أو مراقبة الودائع، كما يجب تجميع أنشطة الائتمان تحت مراقبة الائتمان وهكذا. ويلزم عندئذ تحديد خطوط السلطة التي تحدد بموجبها العلاقات داخل الأقسام والمراقبات المختلفة ، وبحيث يمكن إنجاز أعمال البنك دون تضارب وبالدقة والسرعة المطلوبة وبأقل تكلفة ممكنة.

٥/٢/٣ ترجمة ما سبق في شكل هيكل تنظيمي ، يعكس الوظائف والوحدات والعلاقات وانسياب السلطة. ويساعد هذا الهيكل في الحكم على مدى سلامة التنظيم ، فضلاً عن أنه يوضح للعاملين حدود السلطة والمسئولية المنوطة بها ، ويلخص الشكل رقم (١/٦) الأبعاد المختلفة لعملية التنظيم .

شكل رقم (١/٦)

أبعاد عملية التنظيم



٣/٣ *التنظيم كهيكل* *Organization Structure* :

إذا ما كان على التنظيم أن يحقق أهدافه التي يحدها لنفسه ، فإن العمل يجب توزيعه على الأقسام والأفراد . وهذا يعني ضرورة وجود هيكل.

والهيكل التنظيمي هو عبارة عن الإطار الذي يبين حدود المنظمة الرسمية التي تمارس أنشطتها من خلاله.

ويوجد اتفاق بين الكتاب في مجال الإدارة بأن الهيكل يعتبر أحد المحددات الرئيسية للفعالية التنظيمية. وكما يقول " بيتر دراكر " فإن الهيكل التنظيمي الجيد لا يحقق الأداء الفعال في حد ذاته ، ولكن الهيكل السيء يجعل الأداء الجيد أمراً متعذراً إن لم يكن مستحيلاً ، مهما كانت درجة كفاءة الإدارة . إن تصميم الهيكل التنظيمي هو محاولة للتصدي للإجابة على السؤال التالي :

كيف يمكن تقسيم العمل إلى أجزاء ، وكيف نعين تجمع الأجزاء بحيث تعمل جميعاً لتحقيق الأهداف المحددة ؟ إنه باختصار محاولة لعلاج مشاكل تقسيم العمل ونطاق الإشراف وحجم الهرم . وعادة ما يتم التعبير عن الهيكل التنظيمي في صورة خريطة أو شكل محدد يعرض نوعية الأنشطة والوحدات التنظيمية والعلاقات بينها . ويوجد العديد من المزايا لوجود مثل هذه الخريطة أهمها :

١/٣/٣ أنها تساعد في توضيح أهداف التنظيم والوسائل المستخدمة في تحقيق تلك الأهداف . بمعنى أنها تبين عما إذا كان ذلك التنظيم ذا طبيعة صناعية أم خدمية أو غير ذلك.

٢/٣/٣ إنها تتيح المرونة التنظيمية ، حيث يمكن استيعاب أي تغييرات هيكلية تمليها قوى البيئة الخارجية أو التعديل في السياسات أو الاستراتيجيات التي تتبعها الإدارة. على سبيل المثال ، فإن هذه

الصفة تسمح بإمكانية استيعاب الاتجاه الحالي نحو التخصص في خدمات البنوك .

٣/٣/٣ أنها توضح بجلاء طبيعة المهام السائدة في التنظيم ، من خلال بيان المواقع التنظيمية ، مواقع السلطة والمسئولية ، نطاق الإشراف ... إلخ.

٤/٣/٣ أنها تبين أين وكيف يحدث تفويض السلطة.

٥/٣/٣ تسهيل عمليات الاتصال ، حيث تظهر علاقات الأقسام والإدارات والوظائف ببعضها البعض ، كما تظهر نظام المسئولية ، وهو ما يسهل بدوره من عملية الرقابة الإدارية .

٤ - مبادئ التنظيم :

هناك بعض المبادئ التنظيمية الأساسية التي اتفق عليها الكتاب والباحثون في ميدان التنظيم ، والتي تمثل الأساس في بناء التنظيم وفي فعاليته ومن أهم هذه المبادئ :

١/٤ مبدأ وحدة الهدف :

ويعنى ضرورة وجود هدف محدد للمنظمة وأن تسهم أهداف الوحدات الفرعية في تحقيق ذلك الهدف . كما يجب تقييم فعالية هذه الوحدات في ضوء درجة مساهمتها في تحقيقه .

٢/٤ مبدأ الفعالية :

يعتبر التنظيم فعالاً إذا نجح في مقابلة أو تحقيق أهدافه بأقل قدر من الجهد والتكلفة . وتقاس الفعالية بمعيار الكفاية الإنتاجية والتي تقاس بنسبة

المدخلات إلى المخرجات. كذلك فإن الفعالية تعنى نجاح التنظيم في تحقيق الرضا للعاملين والعملاء والمجتمع بوجه عام .

٣/٤ مبدأ الشرعية :

ويعني أن تكون الأهداف التي يسعى التنظيم إلى تحقيقها أهدافاً مشروعة أي لا تتعارض مع القوانين والتشريعات والقيم الاجتماعية وأن تتوافق مع ظروف البيئة الاجتماعية والثقافية والحضارية المحيطة.

٤/٤ مبدأ الثبات أو الاستقرار :

بمعنى أن تقسم الأهداف بالاستقرار بحيث تتضاعف الجهود لتحقيقها ولا يعني ذلك أن تكون الأهداف جامدة أو يصعب تعديلها ، ولكن يجب أن يكون هناك قدر من المرونة في التعامل معها وفقاً للظروف .

٥/٤ مبدأ تقسيم العمل :

ويعني ذلك محاولة الاستفادة من مزايا التخصص في العمل ، والتحديد الدقيق للأنشطة والتنسيق بينها ، مع تناسب الأدوار لقدرات الأفراد ، وهو ما يؤدي في النهاية إلى زيادة الفعالية التنظيمية .

٦/٤ مبدأ الوظيفة :

ويعني ضرورة بناء التنظيم حول الوظائف والأنشطة وليس حول الأفراد ، حيث أن التنظيم خلق ليبقي ويستمر بغض النظر عن بقاء الأفراد .

٧/٤ مبدأ نطاق الإشراف :

ويعني وجود حدود لعدد الأفراد الذين يمكن للمدير أن يشرف عليهم بفاعلية . ويتوقف هذا العدد على المواقف والظروف المحيطة والتي يجب النظر إليها قبل تحديد العدد المناسب .

٨/٤ مبدأ التدرج في السلطة :

ويعني تحديد تسلسل السلطة من القمة إلى القاعدة . وكلما كان خط السلطة واضحاً بدرجة كبيرة ، زادت فعالية اتخاذ القرارات ونظم الاتصالات في المنظمة .

٩/٤ مبدأ تحديد المسئولية :

ويعني ضرورة التحديد الواضح لمسئولية كل فرد أمام رئيسه المباشر ، عن استخدام السلطة المفوضة إليه ، حيث أن المسئولية لا تفوض وإنما يظل الرئيس الذي قام بالتفويض مسئولاً عن الأداء .

١٠/٤ مبدأ التوازن بين السلطة والمسئولية :

حيث يجب التساوي بين السلطة كحق والمسئولية كواجب ، لأن السلطة ضرورية لإنجاز المسئولية .

١١/٤ مبدأ الفصل :

حيث أن المسئولية عـــن الأنشطة لا يجب أن يتبعوا إدارياً الوحدات التنظيمية التي يتولون متابعتها وتقييم أنشطتها .

٤/١٢ مبدأ وحدة الإشراف والقيادة :

ويعني أن يتلقى الفرد أوامره وتعليماته من رئيس إداري واحد ، وإليه يرفع تقاريره . ويؤدي ذلك إلى تقليل التضارب في التعليمات وزيادة درجة الشعور بالمسئولية .

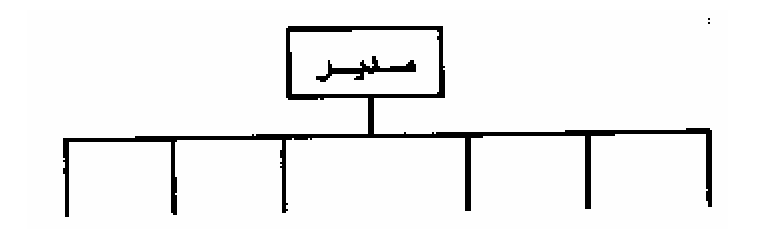
٤/١٣ مبدأ المرونة التنظيمية :

ويعني القدر على الاستجابة للتغيرات البيئية ، وإحداث التوافق المطلوب معها بما يساعد على تحقيق النمو والاستقرار للتنظيم .

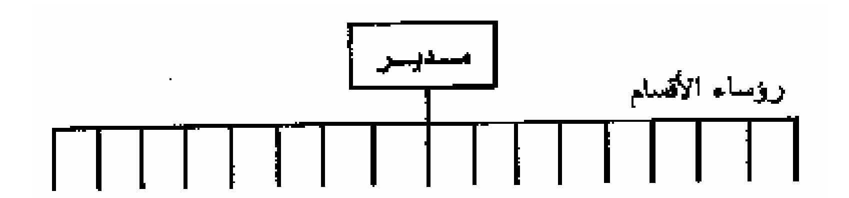
٥ - ماذا يقصد بنطاق الإشراف :

يقصد به عدد المرؤوسين الذي يمكن أن يشرف عليهم مدير واحد بفعالية والذي يوضحه الشكل التالي هو ستة .

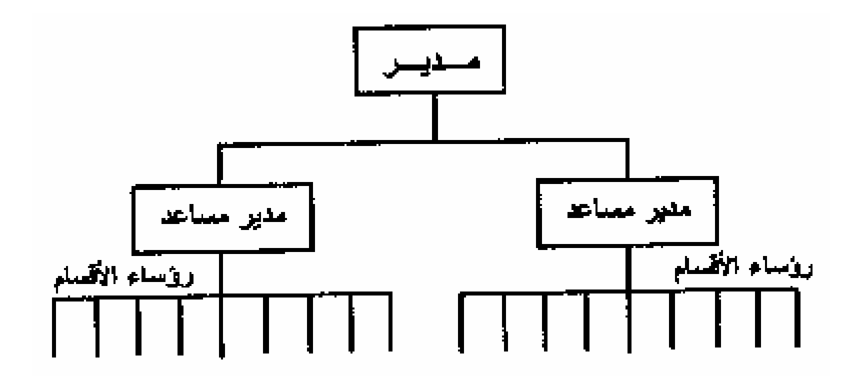
شكل رقم (٦/١٠)



وكلما زاد عدد المرؤوسين عن نطاق الإشراف المعقول تطلب الأمر خلق مستويات إدارية كما هو مبين في الشكلين (٦/١١ ، ٦/١٢)



وكما هو واضح في الشكل فإن نطاق الإشراف يبلغ ستة عشر مرؤوساً بينما يبلغ عدد المستويات الإدارية اثنين هما المدير ، رئيس قسم.



ويلاحظ أنه عندما ضاق نطاق الإشراف من ستة عشر إلى ثمانية أصبح هناك ثلاثة مستويات إدارية هي : مدير ، مساعد مدير ، رئيس قسم

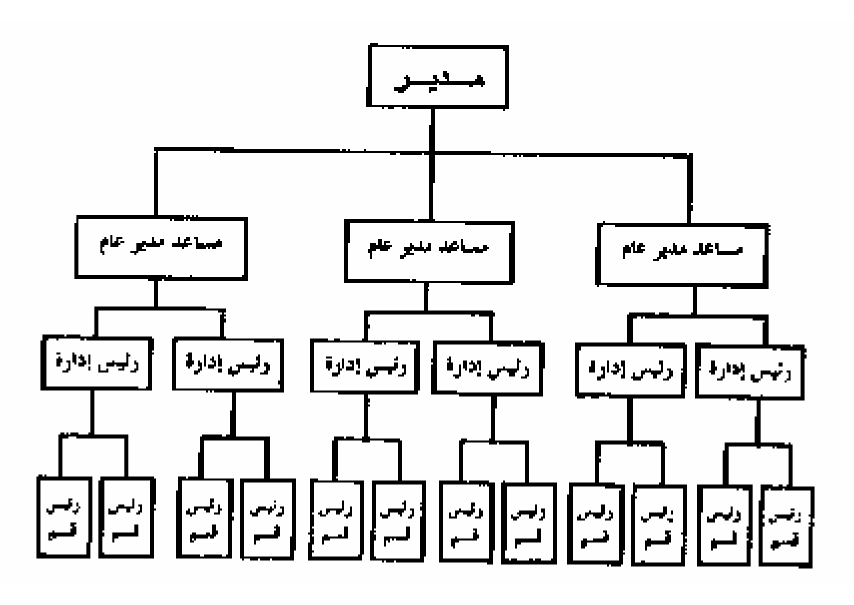
.

- **الهيكل الطويل والهيكل المفلطح :**

عندما يضيق نطاق الإشراف ، يمكن وصف الهيكل التنظيمي بأنه هيكل طويل Tall Structure ، بينما عندما يتسع نطاق الإشراف. يقل عدد المستويات الإدارية ، يبدأ في الظهور ما يسمي بالهيكل المفلطح Flat Structure ، ويعرض الشكل رقم (١٣/٦) نموذجاً للهيكل الطويل، بينما يعرض الشكل رقم (١٤/٦) نموذجاً للهيكل المفلطح.

شكل رقم (١٣/٦)

الهيكل الطويل (نطاق الإشراف الضيق)



- **مزايا الهيكل الطويل :**

* تمكن الرئيس من أن يخصص وقتاً طويلاً للإشراف والرقابة على كل مرؤوس .

* سرعة وسهولة الاتصال بين المرؤوسين ورئيسهم المباشر.

- **عيوب الهيكل الطويل :**

* قد يقع الرئيس في خطأ التدخل المتكرر في أعمال مرؤوسيه مما يضعف قدراتهم على الاستقلالية في العمل ويعرقل تطويرهم الوظيفي.

* نطاق الإشراف الضيق يؤدي إلى تعدد المستويات الإدارية مما يؤدي إلى :

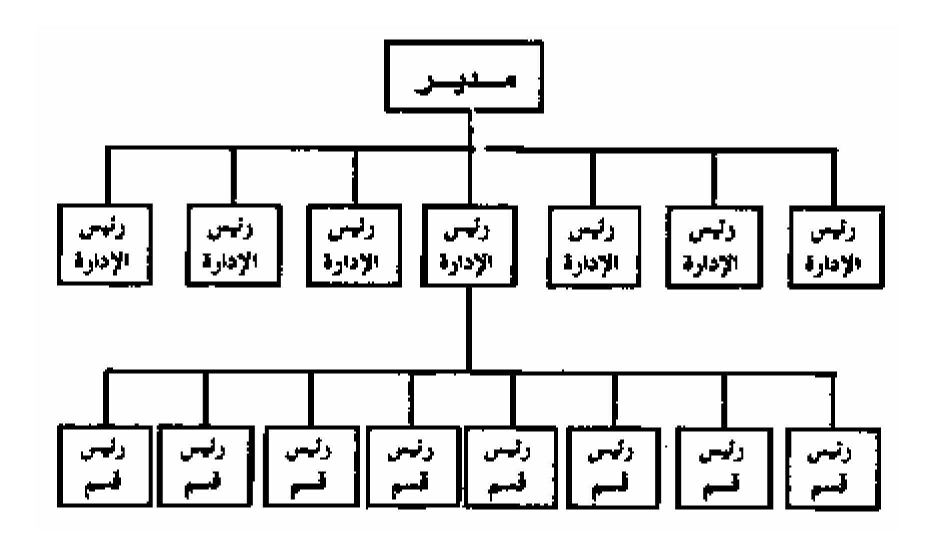
- صعوبة الاتصال الفعال بين المستويات الإدارية المختلفة وخاصة الأعلى والأدنى .

- ارتفاع التكاليف الإدارية نتيجة زيادة عدد المديرين وحجم التسهيلات التي يلزم توفيرها كالمكاتب والسكرتارية والمساعدين.

- تعقيد عملية التخطيط والرقابة ، الخطة التي تضعها الإدارة العليا يجب أن تصاحبها خطط فرعية ، وسيزداد عدد هذه الخطوط الفرعية وتفصيلها بازدياد المستويات الإدارية . وكثرة الخطط سيؤدي بدوره إلى صعوبة الرقابة .

شكل رقم (٦/١٤)

الهيكل المفلطح (نطاق الإشراف الواسع)



- **مزايا الهيكل المفلطح :**

* دفع الرئيس إلى تفويض سلطات أكثر لمرؤوسيه نظراً لأن كثرة عددهم لن تتيح لـــه الإشراف المباشر على كل التفاصيل ، وسيصعب انفراده بسلطة لاتخاذ القرار فيما يتعلق بكل جزئية من جزئيات العمل .

* العمل على وضع سياسات واضحة لتساعد المرؤوسين على اتخاذ القرارات بدون الرجوع إلى الرؤساء .

* العمل على توخي الحرص عند تعيين المرؤوسين بحيث يتم اختيار النوعيات القادرة على الاستقلالية في العمل .

* دفع الرؤساء إلى العمل على تطوير المرؤوسين بما يمكنهم من

الاعتماد على أنفسهم أثناء تأديتهم لأعمالهم .

* خفض التكاليف الإدارية .

* سهولة الاتصالات بين المستويات الإدارية العليا والدنيا.

- **عيوب الهيكل المفلطح :**

* الإشراف على عدد كبير من المرؤوسين قد يمثل عبئاً كبيراً على الرئيس مما يؤدي في بعض الأحيان إلى تأخير البت في قضايا العمل ، وفي مثل هذه الحالات بشكل المديرون نقاط اختناق تعرقل سير العمل في المؤسسة.

* يتطلب هذا النمط من الإشراف نوعية منتقاة من المديرين حيث يفترض أن يكونوا قادرين على تفويض كم كبير من السلطات دون فقد مقدرتهم على ممارسة الرقابة الفعالة على مرؤوسيهم.

* كبر حجم الإشراف في جميع المستويات الإدارية يقلل من فرص الترقي بسبب قلة عدد المراكز الإدارية .

- **ما هو نطاق الإشراف الأمثل ؟**

بعد هذا الغرض لمخاطر نطاق الإشراف الضيق ومخاطر الإشراف الواسع . فإن السؤال الذي يطرح نفسه هو : ما هو نطاق الإشراف الأمثل أو في كلمات أخرى ما هو العدد الأمثل الذي يمكن أن يشرف عليه رئيس واحد في كل مستوي من مستويات الإدارة ؟

والإجابة تكمن في أنه لا توجد قاعدة عامة في هذا الصدد ، على الرغم من أن كثيراً من الكتاب يتفقون على أن نطاق الإشراف الأمثل يجب ألا يزيد عن ٩ أو يقل عن ثلاثة ، إلا أن هناك العديد من العوامل التي تساهم في تحديد نطاق الإشراف الأمثل .

- **العوامل التي تحدد نطاق الإشراف الفعال :**

يختلف نطاق الإشراف الفعال من حالة إلى أخرى ، إلا أنه توجد مجموعة من العوامل والاعتبارات التي تساهم في التعرف على نطاق الإشراف الفعال أهمها :

- ***مقدرة المرؤوسين :***

حيث يمكن للرئيس الإشراف على عدد أكبر من المرؤوسين إذا كانوا على درجة عالية من الخبرة أو إذا كانوا قد حصلوا على التدريب اللازم لاستقلالهم لمسئوليات عملهم .

- ***درجة ووضوح تفويض السلطة :***

كثيراً ما يعزي اعتماد المرؤوسين المفرط على رئيسهم إلى عدم توافر سلطة اتخاذ القرار لديهم أو لجهلهم بحدود السلطات المفوضة لهم، إذا فإن توضيح هذه السلطات للمرؤوسين ستساعد الرئيس على تحقيق الإشراف المناسب على عدد أكبر منهم .

- ***مدى وضوح الأهداف والخطط :***

إن توافر أهداف موضوعية وخطط واضحة يمكن للمرؤوسين من معرفة ما يجب القيام به دون الاعتماد على الرئيس ، مما يسمح بأن يكون نطاق الإشراف كبيراً .

- ***مدى تكرار الأعمال :***

إذا كانت أعمال المرؤوسين نمطية ومتكررة فإنها ستتطلب وقتاً أقل من إشراف الرئيس عند مقارنتها بالأعمال ذات الطبيعة المتجددة.

- ***مدى توافر نظم فعالة للاتصال :***

فوجود هذه النظم سيوفر للمرؤوسين المعلومات المتعلقة بالقرارات الإدارية والتغيرات في السياسات والإجراءات وهذا بدوره سيغنيهم عن الرجوع إلى رئيسهم في كل صغيرة وكبيرة وسيساعد على اتساع نطاق الإشراف .

- **قياس فعالية التنظيم** :

يمكن اختبار كفاءة وفعالية التنظيم من خلال الإجابة على الأسئلة التالية :

* هل يساعد التنظيم الحالي في تحقيق أهداف البنك بأقل التكاليف؟
* هل يتوافر لدي التنظيم المقدرة على تحقيق الاستجابة الفعالة للظروف والمتغيرات البيئية الخارجية .
* هل يحقق التنظيم الاستجابة الفعالة للتغيرات في الأسواق / المنتجات؟
* هل يتناسب أسس تكوين الوحدات التنظيمية مع طبيعة عمل البنوك؟
* هل يتناسب نطاق الإشراف رأسياً بين المستويات الإدارية المختلفة ؟
* هل يتناسب نطاق الإشراف أفقياً بين القطاعات النوعية المختلفة؟

* هل يتم مراعاة مبدأ وحدة الأمر / الإشراف ؟

* هل تتوازن مسميات الوحدات على نفس المستوي التنظيمي ؟

* هل يتناسب المستوي التنظيمي للوحدات الإدارية مع الأهمية النسبية للأنشطة التي تقوم بها ؟

* هل توجد ازدواجية في تكوين الوحدات في القطاعات التنظيمية المختلفة ؟

* هل يوجد تقسيم متوازن للعمل بين الوحدات والقطاعات المختلفة؟

* هل تم تحديد الوظائف تحديداً دقيقاً بحيث تقل عمليات الازدواجية أو التكرار في الأنشطة ؟

* هل يوجد فصل بين الأنشطة الرقابية والتنفيذية ؟

* هل يوجد استقرار تنظيمي ، وإلى أي حد يستطيع التنظيم تحمل فقدان بعض العناصر أو الأفراد ؟

* إلى أي حد تتوافر مرونة تنظيمية ؟ بمعني : هل يستطيع التنظيم مواجهة تغيرات مفاجئة ، أو مؤقتة في ظروف العمل دون أن تتأثر كفاءته ؟

* هل يمتلك التنظيم القدرة على النمو ؟

* هل تسود التنظيم روح معنوية عالية ؟

* إلى أي حد تتسم أنماط القيادة بالفعالية والقدرة على التأثير ؟

التوجيه

(الإنتاجية من خلال الأفراد)

١ - مقدمة :

إن ممارسة وظيفتي التخطيط والتنظيم تصبح مجرد قوالب جامدة لا معنى لها . مالم يتم تحريك جهود الأفراد نحو تنفيذ الأعمال وفقاً للخطط المحددة ، وفي إطار التنظيم المعتمد . وهو ما يشار إليه بوظيفة التوجيه أو تحريك جهود الأفراد . وعليه ، فإن وظيفة التوجيه هي الوظيفة التي تبث الحياة في التنظيم وتمثل أولى المراحل التنفيذية لتحقيق الأهداف المحددة . ويمارس التوجيه الفعال في ضوء فهم طبيعة السلوك البشري ومحاولة التأثير في هذا السلوك وتوجيهه الوجهة المرغوبة .

وكما أن وظيفة التوجيه تؤثر وتتأثر بالوظائف الإدارية الأخرى، فإن نجاحها يتوقف على التحديد السليم للأهداف والخطط والسياسات الفعالة ، والتنظيم الإداري الكفء ، والمعايير الرقابية المحكمة . وتركز وظيفة التوجيه على تحقيق التفاعل والانسجام بين الأفراد لتوليد الحماس والرغبة والطاقة لديهم نحو تحقيق الأهداف المحددة في الخطة بكفاءة وفاعلية وبما يعود بالنفع على المنظمة والفرد.

٢ - تعريف التوجيه:

يعرف التوجيه بأنه "ذلك النشاط الإداري والذي يستهدف توحيد جهود الأفراد والتنسيق فيما بينها ، وخلق الرغبة والحافز لديهم لتحقيق

أهداف محددة .

إن التحدي الكبير الذي يواجه الإدارة في أي منظمة إنما تتمثل في كيفية جعل الأفراد يستمتعون بالعمل ، ويسعون إلى تنمية مهاراتهم وقدراتهم ، وأن يكونوا خير ممثلين لهذه المنظمة . ولن يتحقق ذلك إلا إذا تم فهو هؤلاء الأفراد ودوافع العمل لديهم ، وإلمامهم بنوعية الوظائف التي تتناسب مع قدراتهم وطموحاتهم ومنحهم الثقة والتأييد ، وتوفير بيئة عمل مشجعة على الخلق والإبداع . وفوق كل ذلك ، معاملة الفرد كإنسان في المقام الأول. من ناحية أخرى، فإن نجاح جهود التوجيه لا يتوقف على وجود الفرد القادر على العمل والراغب فيه فحسب ، بل على النموذج القيادي الذي يوجه جهود ذلك الفرد . فالمدير يجب أن يكون قادراً على العمل وراغباً فيه ، ذلك قادراً على التعامل مع المجموعات والتأثير فيها .

ويتوقف التوجيه الفعال على عدة اعتبارات أو ركائز هي :

فهم نماذج السلوك البشري ومحدداته .

استخدام النمط القيادي المناسب .

الاتصالات الفعالة .

وعلى الرغم من صعوبة تحديد الخطوط الفاصلة بين هذه الركائز ، إلا أنها تتداخل وترتبط ببعضها ارتباطاً وثيقاً . ويعرض هذا الفصل الركائز المختلفة لوظيفة التوجيه ، بما يساعد على فهم الأبعاد الرئيسية لهذه الوظيفة الإدارية الهامة .

٣ - النظريات المختلفة للدافعية :

تعدد النظريات التي تناولت الدافعية وإن كان يمكن تقسيمها إلى مجموعتين رئيسيتين : نظريات المحتوي (أو المضمون) Content theories والنظريات التي تركز على عملية الدافعية Process theories.

فبينما تركز المجموعة الأولى من النظريات الدافعية على المصادر الداخلية لدي الفرد للدافعية أو الحاجات التي تدفعه للسلوك ، تركز المجموعة الثانية على الكيفية التي يتم من خلالها دفع وتوجيه ودعم وتوقف السلوك الإنساني . ويلخص الشكل رقم (١٠/٧) السمات الأساسية لكل من المجموعتين من نظريات الدافعية مع الإشارة إلى التطبيق الإداري لكل منهما . وسوف نحاول هنا فقط تقديم تقييم شامل للنظريات الأساسية التي تشتمل على كل من هاتين المجموعتين (أنظر الشكل رقم (١٠/٧).

شكل رقم (١٠/٧)

مقارنة بين نظريات المحتوي والعمليات للدافعية

أسس النظرية	تفسير النظرية	رواد النظرية	التطبيق الإداري
المحتوي **Content**	التركيز على العوامل الداخلية لدي الفرد والتي تحرك أو تدفع، وتوجه، وتدعم، وتوقف السلوك وهذه العوامل لا يمكن قياسها مباشرة، ولكن يمكن فقط استنتاجها.	*ماسلو **Maslow**: التدرج ذو المستويات الخمسة للحاجات. *الديرفر **Alderfer**: التدرج ذو المستويات الثلاثة للوجود والارتباط ، والنمو. * هيرزبرج **Herherg** مجموعتان من العوامل : الصحية والدافعية. * ماكليلاند **Mccielland** ثلاث حاجات مكتسبة من الخبرة والمجتمع : الإنجاز ، والانتماء، والقوة .	يحتاج المديرون أن يكونوا على وعي بالتفاوت في الحاجات والرغبات والأهداف وذلك لأن كل فرد متميز عن الآخر في عدة أشياء.
العملية **Process**	وصف وتفسير وتحليل كيف أن السلوك يتم دفعه وتوجيهه ، واستمراره وتوقفه؟	* فروم **Vroom** : نظرية التوقع في الاختبارات. * سكنير **Skinner**: نظرية التعزيز والتي تهتم بالتعلم الذي يحدث كنتيجة للسلوك. * آدمز **Adams** : نظرية التكافؤ المستندة إلى المقاومات التي يقوم بها الفرد. * لوك **Locke** : نظرية وضع الأهداف ومحددات السلوك.	إن المدير في حاجة إلى فهم عملية الدافعية وكيف يصنع الفرد اختباراته على أساس التفضيلات والمكافآت، والإنجازات .

١/٣ تقييم شامل لنظريات الدافعية من المنظور الإداري :

إن الحاجات Needs والدوافع Motives ذو علاقة قوية ذات ارتباط كبير للدرجة التي أصبح من الصعب التفرقة الدقيقة بينهما . ولقد أدي هذا إلى أن البعض كثيراً ما يستخدمها معاً كمرادفات بالرغم من التفاوت بينهما . وهناك فرق كبير بين أن نخلط بين الحاجة والدافع. ويوضح النموذج المبسط في الشكل (١١/٧) تلك العلاقة بين الحاجات والدوافع فالحاجة يعبر عنها عن حالة من حالات من التوتر تنشأ عن النقص أو عدم الإشباع وتتحول إلى دافع عندما تصل إلى درجة كافية من التوتر أو الضغط لتوجه السلوك نحو هدف معين بغرض إشباع الحاجة أو التقليل من التوتر.

شكل رقم (١١/٧)

ارتباط الدافعية بالحاجات والأهداف



وهكذا فإن الدافعية هي القوى التي تحرك وتوجه وتدعم السلوك أو القيام بتصرف معين . وفي هذا الفصل حاولنا مناقشة الدافعية على اعتبار أنها أحد المحددات الرئيسية للسلوك الإنساني ولقد استحوذت الدافعية على اهتمام كبير من جانب العاملين والباحثين سفي مجال علم النفس بوجه خاص ، الأمر الذي نتج عنه ظهور العديد من النظريات التي ساهمت في تفسير هذا المحدد السلوكي المعقد . وقد اشتملت المجهودات العلمية

للدافعية على مجموعتين من النظريات تضم سبع نظريات شهيرة في هذا المجال . فقد تضمنت المجموعة الأولى نظريات المحتوي لماسلو ، والديرفر ، وماك كليلاند ، وهيرزبرج ، بينما تضمنت المجموعة الثانية نظريات الدافعية كعملية لفرووم، وآذمز، ولوك .

وبالرغم من أن كل نظرية من هذه النظريات تناولت الدافعية بالتفسير من وجهة نظر معينة وكان لها مجال تركيز مميز ، إلا أنها جميعاً ساهمت في زيادة الفهم والتعميق للدافعية للسلوك التنظيمي ، وقد حاولت كل نظرية أن تحدد مجموعة من المتغيرات المرتبطة بتفسير الدافعية في أوضاع العمل .

فلقد ركزت نظريات المحتوي على الأفراد حيث أنها كانت تهتم أساساً بخصائص الناس حيث حاجاتهم المختلفة الموجهة لسلوكهم . أما نظريات عملية الدافعية فكل منها كان له اتجاه معين . فنظرية التعزيز ركزت على بيئة العمل ، بينما أهملت مفهوم حاجات الإنسان والاتجاهات . ونظرية التوقع رمزت على الفرد ، والوظيفة والمتغيرات البيئية . لقد أدركت هذه النظرية التفاوت في الحاجات ، والإدراك والمعتقدات ، ولقد بلورت نظرية المساواة العلاقة بين الاتجاهات نحو المدخلات والمخرجات والممارسات الخاص بالمكافأة . وأخيراً فإن نظرية وضع الأهداف ركزت على العمليات العقلية أو الفكرية ودور الميل السلوكي في الدافعية .

وهكذا يتضح للقارئ أن هناك ثمة قوى Forces تشكل دافعية الأفراد . وكل نظرية من نظريات الدافعية ساهمت في إلقاء الضوء على

أحد بعض هذه القوى وكيف يمكن أن تعمل هذه القوى لتحقيق الدافعية . إن هذه المساهمات المتنوعة للنظريات المختلفة في الدافعية تتمثل في الآتي من حيث التطبيق العملي .

يمكن تطبيق نظرية هرم الحاجات في الحياة العملية لأن الحاجات تمثل القوة التي تحرك وتدفع السلوك الإنساني . وبالتالي فإن المديرين يجب أن يساعدوا المرؤوسين في إشباع حاجاتهم من خلال بيئة العمل .

ونظرية العوامل الصحية الدافعة لها أهميتها في التطبيق لأن العوامل الصحية تقابل حاجات المستوي الأقل . وبالتالي فإن الإدارة يجب عليها أن تحافظ على هذه العوامل الصحية لتمنع حالة عدم الرضا بين العاملين، ويتم هذا من خلال السياسات الواضحة والملائمة ، والجور المناسبة ، والإشراف الفعال وغيرها . كما يمكن للإدارة أن تعمل على توفير العوامل الدافعة (مثل النمو والتقدم) في التنظيم والتي تشبع حاجات المستوي الأعلى ومن ثمة تحقيق الدافعية .

(ج) ويمكن الاستفادة من الدراسات الخاصة بالإنجاز والانتماء والقوة في تحسين الأداء التنظيمي وذلك من خلال دراسة الأعمال والمهام لتقرير ما إذا كانت تتطلب الإنجاز أو الانتماء ويتم إسنادها إلى هؤلاء الذين لديهم مستويات عالية من مثل هذه الحاجات .

(د) وتفيد نظرية التوقع الإدارة من حيث ضرورة إقناع الإدارة بأن الأفراد يختارون من بين بدائل للسلوك ويتوقف هذا على توقعاتهم للنتائج التي يمكن الحصول عليها (مكافآت / عقاب) والتي تتفق مع

أهدافهم .

(هـ) وأخيراً فإن نظرية المساواة تجد مجالها في التطبيــق من حيــث ضرورة قيام الإدارة بتوفير النظم والأساليب التي تحقق المساواة بين العاملين والشعور بالعدالة .

إن كل نظرية من النظريات السابقة تنطوي على شئ معين يمكن أن يفيد المديرين في المنظمات المختلفة سواء كانت خاصة أم عامة . كما أنه من المهم للقارئ أن يدرك أن هناك مجالات عديدة من هذه النظريات تكمل بعضها البعض وذلك عند محاولة تفسير الدافعية .

إن هذا الغرض للنظريات المختلفة للدافعية يعكس أهمية وضرورة قيام المديرين بتوفير المناخ المناسب في التنظيم ونمط الإدارة حتى يمكن تنشيط دافعية العاملين . وإن هناك بعض الشروط الواجب دراستها بعناية عند القيام بدفع العاملين لزيادة مستوي الأداء وهي :

* يستطيع المدير أن يؤثر على دافعية العاملين بالمنظمة . فعندما يحتاج الأداء إلى التحسين ، فإن المدير يكون في حاجة للتدخل وذلك لإيجاد المناخ الذي يشجع ويدعم ويحافظ على تحسين الأداء وذلك من خلال تحفيز العاملين . إذن فإن الدافعية يمكن ممارستها وإداراتها .
* يحتاج المدير لأن يكون حساساً للتفاوت في حاجات العاملين، وكذلك في قدراتهم وأهدافهم. كما يجب على المدير أن يدرس الفروق في التفضيلات لأنواع المكافآت. وإن الفروق الفردية بين العاملين يعني إمكانية تصميم برامج للدافعية تتفق مع كل فرد في التنظيم .

* إن معرفة ومتابعة احتياجات وقدرات وأهداف وتفضيلات العاملين هي مسئولية كل مدير وليست قاصرة على إدارة الموارد البشرية في البنك .

* عندما يدرك العاملون بالبنط أن ثمة نتائج قيمة يمكن تحقيقها من خلال الأداء فإن جزءاً رئيسياً من استراتيجية الدافعية يتم إنجازه .

* إن بناء الأهداف الواضحة والمفهومة لتوجيه السلوك يعتبر جزءاً هاماً لأي برنامج للدافعية .

* يجب على المديرين أن يوفروا للعاملين الوظائف والأعمال التي توفر لهم المساواة، والتحدي في الإنجاز، والتنوع ، والاحتمالات المختلفة للفرص المناسبة للتقدم وإشباع الحاجات الشخصية .

وأخيراً ، إن الغرض الأساسي من التعرض السريع للدافعية ــ في أبسط المعاني ــ هو أن المدير الفعال لابد وأن يتحمل مسئوليته ويشارك بفعالية في تحفيز العاملين وخلق درجة عالية من الدافعية للأداء بينهم ، ومن أجل تحقيق ذلك فإنه يجب على المدير أن يكون ملماً إلماماً كافياً ومتفهماً فهماً عميقاً لحاجات الآخرين ، ولميلهم السلوكي ولاتجاهاتهم ، ولتفضيلاتهم ، ولأساليب الدافعية الممكن استخدامها لتحقيق مستويات عالية من الأداء في ظل رضاء العاملين عن الوظيفة والعمل .

٤ - القيادة Leadership :

تعتبر القيادة من الأبعاد الرئيسية والهامة في الإدارة . ولقد حظي هذا البعد الإداري على اهتمام كبير من جانب الباحثين والمهتمين بالإدارة . وبالرغم من صعوبة طبيعة عملية القيادة وعناصرها والعوامل المؤثرة

منها ، إلا أن الباحثين قد نجحوا في التوصل إلى النماذج والأنماط الرئيسية للقيادة ، وكذلك المحددات الخاصة بالقيادة الفعالة وكيفية التأثير في سلوك المرؤوسين . إننا نحاول في هذا الجزء مناقشة مفهوم وطبيعة القيادة وكذلك النظريات والنماذج المختلفة التي ساهمت في تفسيرها .

* **تعريف القيادة Defining Leadership** :

لقد أشار استوجدل Stogdill في مراجعته الشاملة للنظريات والبحوث والخاصة بالقيادة إلى أن هناك عدد كبير من التعريفات للقيادة يعادل عدد الأفراد الذين حاولوا دراستها وتحديد طبيعتها وأبعادها . وبالرغم من ذلك فإننا سوف نسرد بعض التعريفات الأكثر قبولاً للقيادة ومنها تعريف روبرت بليك وجين موتون Blake and Mouton على أنها ذلك النشاط الإداري الذي يسعى إلى تعظيم الإنتاجية ويشجع استخدام أسلوب حل المشاكل ، ويحفز الآخرين ويحقق درجات عالية من الرضا لديهم، ويرى كل ستونار وفريمان Stoner and Freeman أن القيادة هي تلك العملية المتعلقة بالتوجيه والتأثير في أنشطة المهام التي يقوم بها أعضاء الجماعة . وفي رأيهم أن هذا التعريف للقيادة لــه ثلاثة مدلولات هامة هي :

* تنطوي القيادة على الآخرين من مرؤوسين أو تابعين ، حيث عن طريق قبولهم وتأييدهم تتحدد مكانة القائد وتصبح عملية القيادة واقعاً.

* تنطوي القيادة على توزيع غير متساوي للقوة Power بين القادة وأعضاء الجماعات فالأفراد لا يتمتعون بالقوة، ولكن القادة هم الذين يملكون القوة . ولكن ما هي مصادر هذه القوة ؟ هذا ما سوف نتعرض

إليه فيما بعد.

* القدرة على استخدام أشكال مختلفة من القوة والتأثير في سلوك الآخرين لتوجيهه في عدة اتجاهات متفاوتة . أي القادة يمكنهم التأثير في سلوك التابعين للتضحية من أجل المنظمة . كما يمكنهم التأثير فيهم أيضاً على النحو الذي قد يدفعهم إلى كراهية المنظمة والسعي نحو تدميرها .

ويرى هولت Holt أن القيادة هي تلك العملية التي تنطوي على التأثير في سلوك الآخرين من خلال أساليب مفضلة لإنجاز أهداف المنظمة إنها عملية تأثير اجتماعي Social - Influence Process . وأن الطبيعة الاجتماعية للقيادة يمكن تفسيرها من خلال التأثير الذي حدثه فرد واحد في الآخرين خلال ما يتمتع به من قوة ــ وهنا يفرق هولت بين القوة والسلطة ، حيث تشير الأخيرة ــ كما رأينا في الفصل الخاص بالتنظيم ــ هي مجموعة الحقوق الرسمية التي يحصل عليها المدير من التنظيم الرسمي . أي هي مجموعة الحقوق والواجبات والمسئوليات المتلازمة مع وضعه في الهيكل التنظيمي وفي المقابل فإن القوة هي المقدرة على التأثير في الآخرين وفي إطار التنظيم فإن القوة هي المقدرة على التأثير في سلوك المرؤوسين لتحقيق نتائج مفضلة بالرغم من أن الأخيرة قد تكون جزءاً من القوة ، وفي ضوء ذلك فإن القوة (أو التأثير) يمكن تعريفها وفقاً لخمسة مصادر رئيسية على النحو التالي :

– القوى الشرعية Legitimate Power:

والتي تعكس السلطة الرسمية Formal Authority وتتمثل في حق المدير في الإدارة انطلاقاً من مفهوم حقوق الملكية .

- ***القوى الخبرة*** ***Expert Power*** :

هنا العديد من الناس لديهم القوة والتأثير بسبب أنهم خبراء في مجال عملهم . وفي هذه الحالة فإن الحاجة إلى السلطة يعتبر أمراً غير ضروري للتأثير في الآخرين . فبسبب الخبرة لدي المدير فإن المرؤوسين يكونون على استعداد لتقبل التأثير في سلوكهم لأنهم يدركون أن هذا الشخص متميز من حيث القدرة والمعرفة والمهارة .

- ***القوة من الاحترام والإعجاب*** ***Referent Power*** :

إن المقدرة التي تتوفر لدي شخص ما لتنمية الإحساس لدي الآخرين بالاحترام والإعجاب لشخصه يمكن أن يطلق عليها القوة الرمزية والتي مصدرها الاحترام والإعجاب . إن مثل هذا الشخص ننظر إليه عادة على أنه ذو خاصية قيادية ، ومن ثم نستمع بارتياح إلى نصائحه ونعتقد في أفكاره .

- ***القوة القهرية*** ***Coercive Power*** :

وتتمثل في المقدرة على التخويف والعقاب والحرمان من المكافأة للتأثير في سلوك الآخرين لتحقيق نتائج معينة . أي أن العقاب والتخويف وإلحاق الضرر يمكن أن يكونوا من مصادر القوة لبعض المديرين .

- ***القوة من المكافأة*** ***Reward Power*** :

وهنا تعتمد القوة في التأثير على سلوك الآخرين على مصدر المكافأة من الأجور الإضافية والحوافز والمزايا المادية والتقدير والمساواة في العمل والعدالة والترقية وغيرها التي تجعل بيئة العمل في حالة سعيدة

ومثيرة للدافعية لتحقيق الأهداف التنظيمية المفضلة .

*** قبول القيادة Leadership Acceptance :**

بالرغم من أن المديرين يمتلكون القدرة على التأثير في الآخرين من خلال القوة الشرعية والرسمية التي يستمدونها من أوضاعهم الرسمية وحجم السلطة الممنوحة لهم في التنظيم ، إلا أن المرؤوسين غالباً ما يتفاوت سلوكهم من حيث الاستجابة أو المقاومة لمجهودات المديرين في التأثير عليهم . كما أن سلوك الأفراد أيضاً ربما يتفاوت من حيث الاستجابة أو المقاومة بالنسبة لأي محاولات التأثير منه باستخدام المصادر الأخرى للقوة . إن الاستجابة الإيجابية للتأثير إذن يتوقف على قبول المرؤوسين وفي ضوء ذلك فإنه يمكن القول بأن القيادة التي تنطوي على التأثير في سلوك الآخرين تتوقف فاعليتها على مدى قبول هؤلاء الآخرين لها .

وتأكيداً لما سبق فإن هولت Holt أبرز ما سبق أن توصل إليه برنارد عام ١٩٣٨ حول منطقة القبول في القيادة ، حيث يبين أن كل مرؤوس عندما يستقبل الأوامر من المدير يحدد إلى أي مدي هذه الأوامر تقع في منطقة القبول لديه . فإذا وقعت هذه الأوامر خارج نطاق القبول لدي المرؤوس فإنه سوف يتمرد ويقاوم الأوامر . كما أن منطقة القبول لدي المرؤوسين تعتبر مرنة ، حيث يمكن للمدير أن يعمل علي توسيعها من خلال تشجيعهم وكسب حبهم وتقديرهم والاستماع إليهم ... وما شابه ذلك .

*** مدخل السمات في القيادة The Trait Approach :**

إن أولى المحاولات المنهجية من جانب علماء النفس وغيرهم من

الباحثين لتفهم القيادة كانت تلك المحاولة التي استطاعت أن تحدد الخصائص أو السمات الشخصية للقادة . وبالرغم من رفض الباحثين لفكرة أن القيادة " تولد لا تصنع" فإن العديد من الناس في الماضي وإلى الآن يعتقدون في هذه الفكرة . فمن خلال القصص التاريخية والأفلام يجمع الكثير على أن القيادة تتوافر في أشخاص معينين . ولذلك فإن البحوث والدراسات المبكرة من حاولت أن تثبت أن القيادة يمكن قياسها من هلال مجموعة من السمات الشخصية في الفرد . وبالرغم من تعدد الدراسات والبحوث التي اهتمت بسمات القيادة ، إلا أنه يمكن حصرها في مدخلين رئيسيين هما :

الدراسات التي تعتمد على مقارنة سمات القادة وغير القادة.

الدراسات التي تعتمد على مقارنة سمات القائد الفعال وغير الفعال .

وأفادت نتائج المجموعة الأولى من الدراسات المبكرة في القيادة بأن أهم الخصائص التي تتوافر في القادة تتمثل في مجموعة من السمات الجسمانية مثل الطول وسلامة القامة والصوت الجذاب والشكل المحبب لدي الناس ، ومجموعة أخرى من السمات النفسية مثل الثقة بالنفس والذكاء والجدارة وغيرها . إلا أن الشواهد والواقع أثبت عدم صحة نتائج هذه الدراسات حيث شهد التاريخ في العالم العديد من القادة البارزين في مجالات سياسية وعسكرية واجتماعية وثقافية ، ولكن لم يكونوا الأطول والأضخم من حيث البدن ، أو لم يكونوا الأكثر جاذبية من حيث الشكل أو الصوت . ولكن بالطبع كانوا ممن لديهم درجات عالية من الثقة بالنفس والفطنة والذكاء والجدارة . ولكن الصفات الأخيرة التي تمثل بعض سمات

الشخصية Personality نعتقد أنها ليس قاصرة فقط على القادة وكم هناك من بيننا من يتمتع بدرجة عالية من الذكاء والجدارة والثقة بالنفس ولكنه ليس قائداً .

أما المجموعة الثانية من دراسات مدخل السمات في القيادة فقد ركزت على الفرق بين القائد الفعال والقائد غير الفعال من خلال بعض الخصائص المرتبطة بالأداء بدلاً من الخصائص الشخصية . مثال ذلك القدرة على الإنجاز والجدارة في الأداء والقدرة على حل المشاكل ، والقدرة على الإشراف الفعال في المواقف . ولكن البعض هاجم نتائج المجموعة الثانية من الدارسات بحجة أن مثل هذه الصفات السلوكية ترتبط بصفة عامة بالإدارة ووظائفها ، ومن ثم فإنها تحمل القليل حول التفرقة بين القائد الفعال والقائد غير الفعال بصفة عامة .

* **المدخل السلوكي للقيادة The Behavioral Approach** :

بعد أن تأكد للباحثين أن القيادة الفعالة لا تستمد من مجرد مجموعة السمات الشخصية كأساس للتمييز بين القادة وغيرهم من الأفراد ، فقد اتجهوا إلى سلوك القيادة . وبلغة أخرى ، لقد ظهر بعد ذلك المدخل السلوكي الذي ركز على وصف القيادة من خلال السلوك وليس من خلال الصفات الشخصية للقائد . ومن أمثلة ذلك كيف يفوض المديرون سلطاتهم ، وكيف يثيرون دافعية المرؤوسين في العمل ، وكيف يباشرون مهامهم ، وكيف يعملون من خلال الآخرين . وهكذا.

ولقد واصلت الدراسات السلوكية للقيادة إلى مظهرين رئيسين

لسلوك القيادة وهما : وظائف القيادة وأنماط القيادة . ومن حيث وظائف القيادة فقد تبين أن الجماعة تحتاج إلى شخص يتولى المهام بمهمتين رئيسيتين : الاهتمام بالعمل والمهام الرئيسية المنطوية عليه ، والاهتمام بالأفراد . ومن ثم فإن المدير الذي يستطيع أن يمارس كلا الوظيفتين بنجاح فهو قائد فعال . ولقد ساهمت على وجه الخصوص الدراسات التي تمت في جامعة أوهايو وجامعة ميتشجان منذ الخمسينات في التوصل إلى نموذج بسيط المدخل السلوكي في القيادة والذي يعتمد ــ كما ذكرنا ــ على بعدين أساسيين هما : التوجه بالعمل ، والتوجه بالأفراد . فالمدير الذي يتوجه في سلوكه بالعمل يعتمد على الرقابة بدلاً من التشجيع لإنجاز مهام العمل . إن مثل هذا النوع من المديرون يركز على نتائج العمل والمسئولية وتحقيق الأهداف بكفاءة . أما المدير الذي يتوجه في سلكوه بالعاملين فإن اهتمامه الرئيسي ينصب على المرؤوسين ويركز على حفزهم وخلق الدافعية لديهم في العمل ، وتحقيق المشاركة في حل المشكلات واتخاذ القرارات ، وتوفير المناخ الاجتماعي المناسب في العمل .

وفي ضوء هذه المساهمات البحثية حول سلوك القيادة أمكن التوصل إلى ما يعرف بأنماط القيادة Leadership ، حيث يمكن التفرقة بين نوعين من القادة. النوع الأول وهو الموجه بالعمل والإنتاج، والنوع الثاني وهو الموجه بالأفراد وذلك كما هو موضح في الشكل رقم (١١/٧). وكما يلاحظ من هذا الشكل فإن هناك أربعة أنماط للقيادة ، هي:

* **النمط الاجتماعي في القيادة** : ويركز هذا النمط بدرجة عالية على الأفراد من خلال مشاركتهم في حل المشكلات . والعمل معهم كفريق ،

والحرص على الحصول على قبولهم ورضائهم . ولكن في نفس الوقت فإن هذا النمط يهتم بدرجة بسيطة بالعمل من حيث الأوامر وتنفيذ المهام والرقابة .

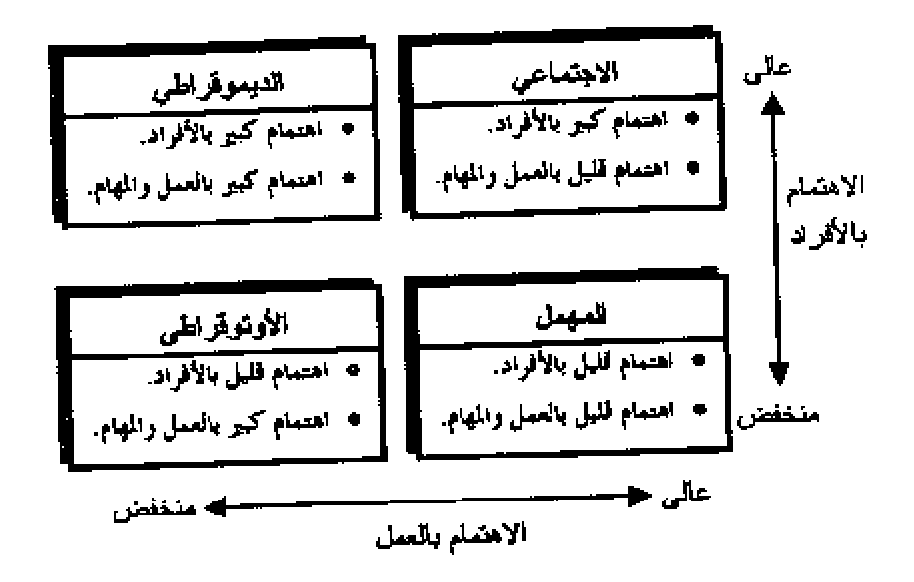
* **النمط الأوتوقراطي في القيادة** : ويهتم هذا النمط بدرجة عليه بالعمل والإنتاج من خلال الأوامر والتعليمات والرقابة الشديدة . وفي نفس الوقت فإن هذا النمط يهتم بدرجة بسيطة بالأفراد من حيث اتجاهاتهم وواقعيتهم في العمل . ووفقاً لهذا النمط القيادي فالفرد وأداة من أدوات الإنتاج ولابد أن يخضع للنظم والتعليمات والرقابة .

* **النمط الديموقراطي في القيادة** : ويتميز هذا النمط باهتمامه الكبير بكب من الأفراد والعمل أو الإنتاج. إنه ذلك الأسلوب القيادي الذي يستند إلى مشاركة الآخرين في حل المشاكل واتخاذ القرارات، ويهتم بحاجاتهم المادية والنفسية وتحفزهم للعمل بروح الفريق. وفي نفس الوقت يهتم هذا النمط بالعمل وتحقيق النتائج من خلال الأفراد .

* **النمط المهمل في القيادة** : وقد يكون نادر الوجود حيث يتمثل في الاهتمام البسيط بكل من الأفراد والعمل . إن هذه الصورة تعكس ضعف واهتمام القيادة .

شكل رقم (١١/٧)

النموذج ثنائي الأبعاد في القيادة



• **اختيار النمط القيادي Choosing Leadership Style:**

يظهر الشكل رقم (١٢/٧) سلوك القيادة المتصل ، والذي ينطوي على معني هام وهو أن المدير يمكن أن يتبع النمط القيادي الذي يتلاءم بشكل أفضل مع توقعات المرؤوسين . ولكن في الواقع العملي نجد أن المديرين لا تروق لهم فكرة الاختيار من بين أنماط السلوك القيادي المتصل . ومن وجهة نظرهم فإن هذه الطريقة غير واقعية بالنسبة للمديرين الذين يتجاوزون سن الرشد ، ولهم قيم وسمات شخصية محددة ومستقرة نسبياً ،

والمقيدين بقوى وعوامل أخرى تؤثر على النمط القيادي في موقف معين بالذات .

وبالنظر إلى الشكل (١٢/٧) يلاحظ أنه عملية القيادة يمكن التعبير عنها بخط متصل ، الطرف الأيمن منه يشير إلى أقصى درجات التركيز على المرؤوسين والطرف الأيسر منه يشير إلى أقصى درجات التركيز على المدير نفسه . وفي ضوء ذلك فإن هناك سبع حالات متفاوتة من السلوك القيادي تتفاوت فيما بينها من حيث درجات التركيز على المرؤوسين نفسه . وتتمثل هذه الحالات في الآتي :

* المدير الذي يتخذ القرار منفرداً ثم بعد ذلك يعلن عنه للمرؤوسين للتنفيذ .

* المدير الذي يروج للقرار ويحاول بيعه للآخرين .

* المدير الذي يقدم الأفكار الرئيسية حول مشكلة القرار ، وكذلك الحلول المقترحة ثم يطلب من المرؤوسين التقدم بأي أسئلة أو استفسار قبل أن يتخذ القرار .

* المدير الذي يتخذ القرار بصفة مؤقتة ، ثم يدعو الآخرين لإبداء الرأي والتعليق حول هذا القرار الذي يجعله خاضعاً للتغيير .

* المدير الذي يشارك المرؤوسين معه في اتخاذ القرار ، حيث يقوم بعرض المشكلة عليهم ويطلب منهم الحلول البديلة الممكنة ، ثم يتخذ القرار بعد ذلك .

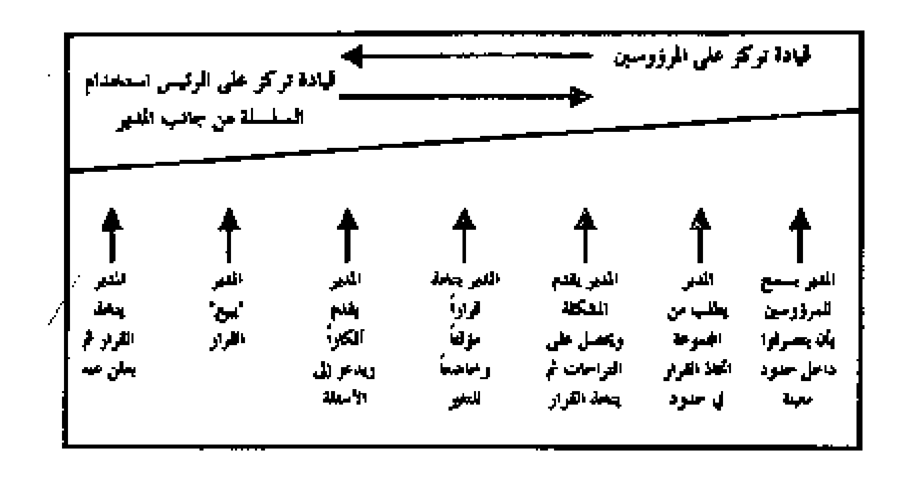
* المدير الذي يفوض للمرؤوسين اتخاذ بعض القرارات من خلال فريق

العمل الذي يتكون من الخبرات والتخصصات المختلفة منهم . ثم يقوم هو باعتماد القرارات .

* المدير الذي يسمح لمرؤوسين في حدود معلنة أن يتعرفوا بأنفسهم في مواقف معينة دون الرجوع إليه .

شكل رقم (١٢/٧)

الاتجاه المتصل بالسلوك القيادي



ولقد توصلت الدراسات أن هناك خمس قوى أساسية تؤثر في أنماط القيادة ، وهي :

- ***توقعات الرؤساء Expectations :***

نظراً لأن التقييم والمكافآت والترقية وغيرها تتحدد عن طريق

المستويات العليا في الإدارة فإن نمط القيادة المتبع يجب أن يتأثر بتوقعات الرؤساء في هذه المستويات .

- ***توقعات المرؤوسين Expectations of Subordinates:***

إن فاعلية القيادة تتوقف إلى حد كبير على مدى استجابة المرؤوسين أو التابعين . ومن هنا فإن القيادة تأثر بتوقعات هؤلاء التابعين نحو القائد من حيث أسلوبه في التعامل معهم وفي إدارة العمل والمهام .

- ***هياكل المهام Task Structure :***

إن بيئة التشغيل والتنفيذ تؤثر على كل من العمل والقيادة. ومن هنا فإن هياكل مهام العمل من حيث طبيعتها والطريقة المستخدمة لإنجازها ونوعية وطريقة الأوامر الصادرة وغير ذلك في النمط القيادي.

- ***الثقافة التنظيمية Organizational Culture:***

إن لكل منظمة ثقافة خاصة بها يشترك فيها أعضاؤها وتؤثر في سلوكهم . وهي مجموعة المعتقدات والقيم والاتجاهات التي يشترك فيها أعضاء المنظمة وتحدد قواعد وأنماط سلوكهم التنظيمي . ومن هنا فإن الثقافة التنظيمية تؤثر في النمط القيادي المتبع ، من حيث كونه ديمقراطي أو متسبب أو أوتوقراطي ... الخ.

- ***توقعات الزملاء Peer Expectations:***

إن ضغط الزملاء عادة يؤثر في السلوك وفي الأنماط لأنها تؤثر في معتقدات واتجاهات الفرد . ولذلك فإن الزملاء من المدراء لهم توقعاتهم

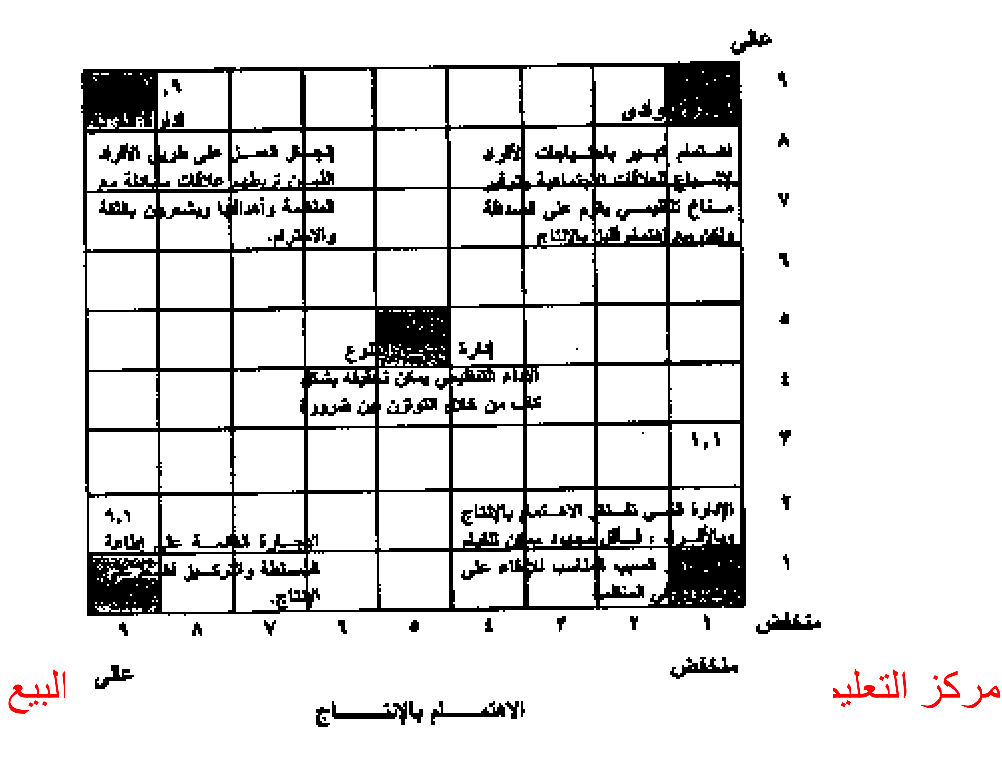
نحو المدير في نمطه القيادي في المنظمة . ومن هناك فإن النمط القيادي المتبع بما يتوقعه الآخرون من الزملاء .

- ***الشبكة الإدارية The Managerial:***

وتنسب إلى كل من بليك وموتون Blake and Moton . وتتضمن هذه الشبكة الشهيرة خمسة أنماط للقيادة ، وكل نمط يتحدد وفقاً لدرجة معينة من كلا البعدين الخاصين بالاهتمام بالإنتاج والاهتمام بالمرؤوسين (انظر الشكل التالي) . وفي ضوء ذلك فإن أنماط القيادة البديلة هو النحو التالي :

شكل رقم (١٣/٧)

الشبكة الإدارية



الاهتمام بالإنتاج

* **النمط القيادي** (١,١)، والذي يفتقر الاهتمام بكل من الأفراد والإنتاج. ووفقاً لهذا النمط فإن أقل مجهود ممكن للقيام بالعمل هو الطريق المناسب للإبقاء على العضوية في المنظمة .
* **النمط القيادي** (١,٩)، ويركز بدرجة كبيرة على احتياجات الأفراد واهتماماتهم وتحقيق العلاقات والتفاعل الاجتماعي ، وتوفير مناخ تنظيمي يعتمد على جو المودة والصداقة مع المرؤوسين . ولذلك فإنه قد يطلق على هذا النمط " القيادة في النادي ". وفي نفس الوقت فإن هناك اهتمام بسيط بالإنتاج .
* **النمط القيادي** (٩,١)، ويركز بدرجة كبيرة على الإنتاج مع تركيز بسيط على الأفراد ، ويستند هذا النمط على الطاعة للأوامر والاستخدام

الواسع للسلطة ، فهو نمط متشدد في القيادة .

* **النمط القيادي (٥,٥)** ، ويمثل النمط الذي يتوسط الطريق ، أو نمط الإدارة القنوعة حيث تعتقد أن الأداء يمكن إنجازه بدرجة معقولة من خلال إحداث التوازن بين ضرورة العمل والحفاظ على مستوي مقبول من الرضا لدي المرؤوسين .

* **النمط القيادي (٩,٩)** ، ويمثل أفضل أنماط القيادة حيث ينطوي على تعظيم الاهتمام بكل من الأفراد والإنتاج . ومن خلال هذا النمط فإن إنجاز العمل والمهام يتم من خلال الأفراد في ظل علاقات تبادلية مع المنظمة وأهدافها ، مع توفير الإحساس بالثقة والاحترام للفرد . وبالرغم من أن هذا النمط يعتبر الأفضل إلا أنه يبدو في الحياة العملية مثالياً . ويمكن القول بأنه يجب أن يظل النمط المستهدف الذي يسعى المدير الفعال للوصول إليه.

* **القيادة المتوافقة مع المواقف Contingency:**

وعلى عكس الشبكة الإدارية وغيرها من النظريات في القيادة والتي ركزت على الوصول إلى النمط الأفضل في القيادة فإن نظريات المواقف تقر بأن السلوك القيادي الفعال هو الذي يتكيف مع المواقف . فالقيادة هي وليدة المواقف والظروف المحيطة ، أو أن المواقف هي التي تصنع القادة .

من بين نظريات المواقف في القيادة نظرية فيدلر Fidler والتي أكدت أن القيادة الناجحة هي نتيجة مباشرة لتوافق وملاءمة أنماط المدير مع متغيرات الموقف . ولقد استطاع فيدلر أن يحصر المتغيرات التي

تتحكم في المواقف في أربعة حالات من الاهتمام ، وهي :

(أ) علاقات الأعضاء بالقيادة ، حيث عندما يشعر أعضاء الجماعة بالاحترام والتقدير نحو المدير ، وكذلك الشعور بالحب والولاء فإن استخدام السلطة الرسمية لإنجاز العمل سوف يصبح في أضيق الحدود .

(ب) هيكل العمل ، حيث كلما كان العمل محدداً بدقة وهناك حرية للأعضاء في إنجازه بأقل عدد ممكن من الأوامر والتعليمات، هناك أيضاً مناخ للابتكار والتطوير وتقديم الأفكار فإن النمط القيادي المطلوب هو النمط الديمقراطي .

(ج) القوة المستمدة من السلطة ، حيث أن هذه القوة سوف تتأثر بثقافة المنظمة وبيئة العمل ، وفلسفة الإدارة العليا . ومن هنا فإن القيادة سوف تتأثر بالعوامل المؤثرة في حجم السلطة الرسمية وطريقة استخدامها .

لقد حظيت نظرية فيدلر بالتأييد والمعارضة في نفس الوقت. فلقد أيد عدد كبير من الباحثين ما توصل إليه فيدلر بأن القيادة تتوقف على التكيف مع الظروف والمواقف . إلا أن هناك العديد من البحوث والدراسات رفضت ما توصل كبير من الباحثين ما توصل إليه فيدلر بأن القيادة تتوقف على التكيف مع الظروف والمواقف . إلا أن هناك العديد من البحوث والدراسات رفضت ما توصل إليه من حيث أنه ليس هناك نمطاً قيادياً أفضل . وفي المقابل فإن هذه الدراسات أثبتت صحة نتائج بليك

وموتون وغيرهم بأن هناك نمط قيادي أفضل يمكن الوصول إليه .

إن البحوث والدراسات التي اهتمت بالقيادة ومحوراتها عديدة ومستمرة لا تتوقف حتى الآن نظراً لحيوية الموضوع نفسه ولأهميته في الإدارة . ونظراً لأن قيود المساحة في هذا الكتاب لا تسمح لنا بالتوسع في عرض ومناقشة هذه البحوث والدراسات فإننا سوف نعرض خلاصة ما تم التوصل إليه في هذا الصدد .

إن نظريات القيادة تنوعت من حيث تفسير طبيعتها وأبعادها وأنماطها. وتتلخص هذه النظريات في ثلاث اتجاهات هي : القيادة هي مجموعة من الصفات أو السمات الشخصية الواجب توافرها في القائد . أو القيادة هي النمط الذي يتبعه المدير من حيث الاهتمام بالأفراد والإنتاج ، ومن ثم فإن نمط واحد أفضل للقيادة وهو الذي يعظم الاهتمام بالأفراد وبالإنتاج . أو أخيراً القيادة هي وليدة المواقف والأحداث والظروف المحيطة ، ومن ثم فليس هناك نمط أفضل للقيادة ولكن القيادة الفعالة هي التي تتكيف مع الموقف المحيط والظروف المفروضة .

وبالرغم من تعدد الاتجاهات في تفسير القيادة إلا أنه ليس هناك اختلاف على تأثير القيادة في السلوك . ومن ناحية أخرى فإن جميع نظريات القيادة تتفق على المهارات التيس يمكن اكتسابها من خلال التعلم والتدريب والممارسة العملية في المواقف المختلفة .

* **القيادة غير الرسمية Informal Leadership**:

إن ما سبق مناقشته حتى الآن تتعلق بالقيادة الرسمية في المنظمات

أو المؤسسات على اختلاف طبيعتها والتي ترتبط بالمديرين في المستويات الإدارية الرسمية . ولكن وبعيداً عن الهيكل التنظيمي والأوضاع الوظيفية فإننا كثيراً ما نسمع عن أفراد يلعبون دوراً قيادياً مؤثراً في سلوك الآخرين من الزملاء من خلال العلاقات الشخصية وليس من خلال السلطة الرسمية . إننا كثيراً ما نرى أحد الموظفين في بنك ما يؤثر في سلوك العشرات من زملائه ويوجه هذا السلوك الوجهة التي تخدم مصالح واهتمامات الأهداف الشخصية للجماعة . وهو يستند في ذلك إلى علاقته غير الرسمية مع أعضاء الجماعة والمتمثلة في الصداقة والثقة والقبول العام وإجماع الآخرين على أن هذا الشخص خير من يمثلهم ويعبر عن رأيهم ويدافع عن حقوقهم .

إن هذا النوع من القيادة يتواجد في الغالب في التنظيمات غير الرسمية في المنظمات وله تأثيره الذي لا يمكن أن يستهان به في سلوك الآخرين . ومن هنا فإن الإدارة في البنك أو في أي مؤسسة أخرى لابد أن تهتم بالقيادات غير الرسمية وتعمل على استقطابها واحتوائها . بما يخدم الأهداف الرسمية للبنك أو المؤسسة . بل يمكن للقيادة الرسمية (مدير البنك مثلاً) أن يكسب تأييد وثقة القيادات غير الرسمية ويحظى بالقبول العام منهم كمدخل من المداخل المعبرة عن قبول جميع المرؤوسين للقيادة الرسمية . إن القيادة الرسمية من حيث التأثير في السلوك لا تقل أهمية عن القيادة الرسمية ، وبل أحياناً ما تقاوم القيادة الرسمية وتتسبب في فشلها .

– إذن ما هو القائد غير الرسمي ؟

هو أحد الأفراد داخل الجماعات غير الرسمية الذي بايعه الزملاء ليكون ممثلاً لهم ومعبراً عن حقوقهم ومدافعاً عنها ، ومطيعون لتوجيهاته وتعليماته التي لا تستند إلى سلطة رسمية . إن أدوات القيادة غير الرسمية هي الالتزام الاجتماعي والمعتقدات والاتجاهات والمؤثرات الجماعية .

*** الاتصالات Communications:**

عندما يحاول الأفراد التحدث إلى بعضهم فإن هناك كيمياء قد تساعد على تحقيق الانسجام فيما بينهم ، وقد تجعلهم يتجنبون أو يعرضون عن الحديث . وعلى المديرين محاولة إيجاد الترابط بين الأفراد وخلق مناخ يساعد على تحقيق التعاون والأداء المتميز. والاتصالات الفعالة تمثل دعامة تنظيمية من خلال الدور الذي تلعبه في تدعيم العلاقات ، وتعزيز السلوك الموجه نحو تحقيق الأهداف، والمساعدة علي خلق روح الألفة والثقة بين المنظمة والعاملين من ناحية، وبين العاملين وبعضهم البعض من ناحية أخرى . وفي هذا المعني، فإن الاتصالات تعتبر جوهر القيادة ، وأداة التأثير في الآخرين.

ومن حيث النظر إليها كعملية Process ، فإن الاتصالات تعتبر أحد الدعامات الأساسية لتحقيق الحياة للتنظيم . ومن الناحية التنظيمية فإن ما يفعله أعضاء التنظيم عندما يقومون بوضع الخطط أو تنظيم الجهود أو التنسيق بين الأنشطة أو وضع مسارات التنفيذ أو تقييم الأداء، أو اتخاذ الإجراءات التصحيحية .

*** عملية الاتصالات The Communication Process:**

تعرف الاتصالات من الناحية الإدارية على أنها " عملية تبادل

المعلومات بالطريقة التي تساعد علي تحقيق الفهم المشترك بين شخصين أو أكثر فيما يعلق بقضية أو موضوع ذي صلة بالعمل . وفي هذا المضمون فإن الاتصالات تعني أن الأفراد المشتركين في العملية قد تمكنوا من التوصل إلى الإدراك أو الفهم للمشاعر والأفكار المتبادلة فيما بينهم .

فالاتصال إذن عملية خلق المعاني المشتركة ، والتي تتضمن سلوكنا الإجمالي ، من استخدام الكلمات إلى الإشارات أو الإيحاءات التي يعكسها جسم الإنسان لتعزيز ما تقوله .

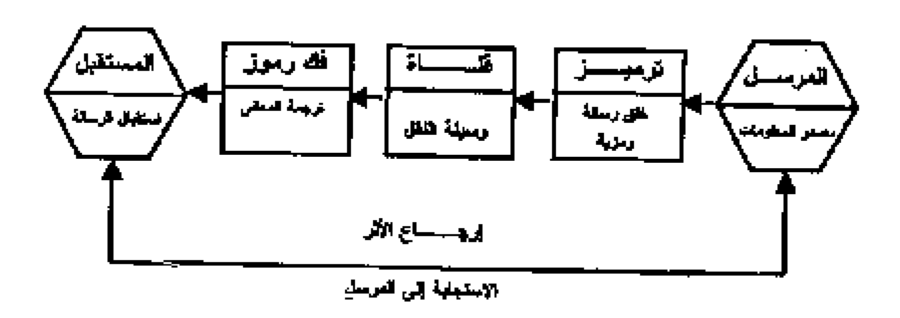
وتتضمن الاتصالات الإدارية أكثر من مجرد الاستخدام الفعال للغة، حيث أنها تعكس اتجاهات الإدارة نحو العاملين ، وكذلك إدراكات العاملين للإدارة ، وتقييم أفعال وتصرفات كل طرف . وحيث أننا نقوم جميعً بترجمة كلمات وتصرفات الآخرين من منظورنا الفريد ، فإن المديرين يجب أن يكونوا مدركين لوجهات نظر الأفراد والقيام ، والاتصال بالطريقة التي تساعد على تحقيق الفهم المشترك والترجمة الصحيحة للكلمات والتصرفات .

* **النموذج الأساسي للاتصالات :**

يوضح الشكل رقم (١٤/٧) النموذج الأساسي للاتصالات . وسيتضح من الشكل أن عملية الاتصالات تحتاج دورة كاملة من الأحداث والتي تبدأ من المرسل إلى المستقبل ثم العودة إلى المرسل مرة أخر ، وإليك عرض مختصر لهذه المكونات .

شكل رقم (١٤/٧)

العناصر الأساسية لعملية الاتصالات



- **المرسل Sender** : وهو الشخص الذي ينشئ الاتصال، رغبة في نقل معني أو قصد إلى شخص أو عدة أشخاص آخرين . وعادة ما يزاول المرسل نشاطاً حركياً عند التعبير عن الرسالة المعطاة وذلك حسب وسيلة الاتصال من حيث شفهية أو مكتوبة أو غير ذلك. والمرسل لابد أن يكون إنساناً مميزاً ، وله غرض محدد من القيام بعملية الاتصال . فكل مصدر يبث معلومات ليس لها غرض ، لا يمكن اعتباره مرسلاً .
- **المستقبل Receiver** : هو الطرف الآخر في عملية الاتصال . أي هو الذي يستقبل الرسالة الواردة والمختص باستيعاب قصد الراسل إليه . بمعنى آخر ، فإن المستقبل هو الشخص المستهدف بعملية الاتصال ، لأن المرسل يريد آثاره سلوكه أو دفعه لتصرف معين .
- **الترميز Encoding** : وهي مجموعة المعاني أو الرموز التي يرسلها المرسل إلى المستقبل بغية التأثير في سلوكه . وقد تأخذ هذه الرموز صورة كلمات أو أرقام أو أشكال أو تصرفات ، وذلك وفقاً لطبيعة

الرسالة واللغة المستخدمة في تعلمها . وهكذا نجد أن هو أبعد يمثل ترجمة للمعلومات والأفكار لدي الراسل ، ووصفها في صورة كلمات أو إشارات أو رموز ، حتى تترك الرسالة أثراً لدي الطرف الثاني .

- **القناة Channel** : وهي الوسيلة أو الأداة التي تحدد كيفية ترجمة عملية الاتصال . ويستخدم الراسل قنوات اتصال ذات علاقة بهدف وطبيعة الرسالة المعطاة . وقد تكون قناة الاتصال هي القناة اللفظية في حالة الاتصال المباشر ، وقد تكون أية وسيلة من وسائل الاتصال غير المباشر مثل الراديو أو التليفزيون أو الصحيفة أو أي مادة مكتوبة . وبصفة عامة ، كلما كانت الرسالة المنقولة ذات طابع شخصي كان الاتصال المباشر اللفظي هو الأنسب، و كلما كانت القناة الكتابية هي الأنسب .
- **فك الرموز Decoding** : ويتعلق هذا الجانب بعملية ترجمة المستقبل للرسالة وفهم المعاني التي تنطوي عليها. وهي بهذا المعنى تعلق بتقييم المستقبل الإدراكي للغة والإشارات والرموز والمحتويات التي تضمنتها رسالة المرسل . وكذلك تعرف المستقبل على الغرض من الرسالة وأنماط التصرفات التي قد ترتبط بها .
- **إرجاع الأثر Feed Back** : لا تنتهي عملية الاتصال ما لم تكتمل الدائرة بالعودة إلى المراسل مرة أخرى. ويحدث إرجاع الأثر عندما يستجيب المستقبل لرسالة المرسل برسالة أخرى تعكس مدى الفهم والوضوح وشكل السلوك المتوقع . وقد يكون الرد على الرسالة في شكل اعتراف

أو إجابة أو قبول أو رفض أو توضيح ... إلخ. كما قد يأخذ الشكل الشفهي أو الكتابة أو تصرف ما.

وتظهر أهمية الرد على الرسالة في خلق اتصال ذو اتجاهين ، وهو ما يعنى اكتمال عملية الاتصال .

* **الاتصالات التنظيمية Organizational Communication** :

تتعلق الاتصالات التنظيمية بكيفية تدفق المعلومات داخل الهيكل الرسمي للمنظمة ، وكيف يستخدم المديرون المعلومات ، وكيف تحدث الاتصالات غير الرسمية بين أعضاء التنظيم . كما يتضمن الاتصالات التنظيمية كذلك . إضافة والأجهزة الحكومية والموردين ، وغيرها من الأطراف الأخرى ذات العلاقة بعمل البنك أو المنظمة .

وتوصف الاتصالات الداخلية ، بالاتصالات الإدارية والتي تعتبر أحد المهام الرئيسية للمديرين . ويبرز هذا الـــدور عنـــدما نعلم أن المديرون / ينفقون في العادة ما يزيد عن ٩٠% من وقت العمل المتاح لهم في شكل اتصالات ، وأن ٧٥ % من هذا الوقت يأخذ شكل الاتصال الشفهي والذي يتضمن الحديث إلى المديرون الآخرين والاجتماعات والمقابلات وإعطاء التعليمات وتوجيه المجموعات والأفراد ... إلخ . من ناحية أخرى فإن نحو ١٠ % من وقت الاتصال ينفق في الاتصالات التليفونية ، وأن ١٥ % المتبقية تنفق في كتابة المذكرات وتلخيص التقارير وغيرها من أشكال الاتصال الكتابية .

وتتأثر أنماط الاتصالات داخل التنظيم بالطريقة التي تم بها إنشاء

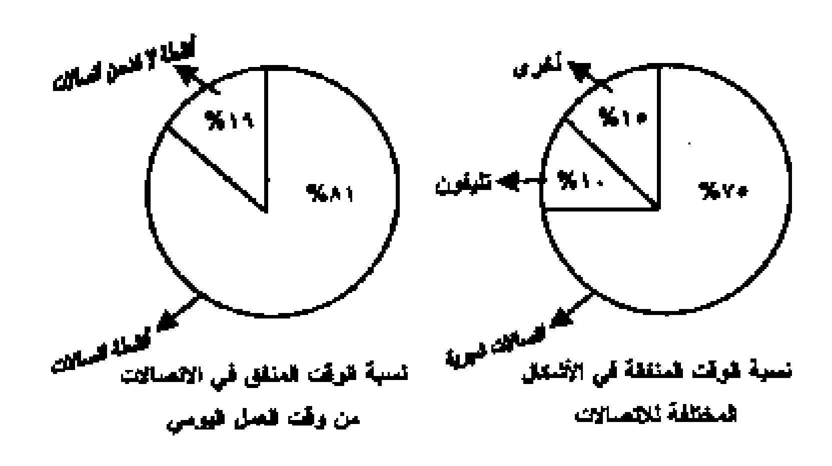
الهيكل التنظيمي ، وما يعكسه من أشكال للسلطة وعلاقات تنظيمية ، كما تتأثر كذلك بالهيكل غير الرسمي ، أو شكل العلاقات التي يقيمها الأفراد خارج إطار هيكل التنظيم الرسمي .

*** قنوات الاتصال الرسمي Formal Channels of Communication :**

تتحدد قنوات الاتصال الرسمي بالهيكل الإداري وعلاقات السلطة الرسمية . وتساهم قنوات الاتصال الرسمي في تدفق المعلومات والتوجيهات والأوامر إلى المساعدين ، وكذلك في التعرف على وجهات نظرهم في القضايا والأمور ذات الصلة بالأعمال أو الأنشطة التي يمارسونها . ويمكن التمييز بين ثلاثة أشكال للاتصالات الرسمية وهي الاتصال الرأسي الهابط ، والاتصال الرأسي الصاعد والاتصال الأفقي .

شكل رقم (١٥/٧)

أنشطة الاتصالات الإدارية



* **الاتصال الرأسي الهابط Downward Communication** :

يطلق علي الرسائل والمعلومات المرسلة من المديرين إلى مساعديهم الاتصال الرأسي الهابط . ويمثل هذا النوع من الاتصال الأداة الرئيسية في نقل الأوامر والتوجيهات من الرؤساء والمرؤوسين وفقاً لتدرج السلطة. وتتعدد قنوات الاتصال الرأسي الهابط فتشمل قنوات الاتصال الشفهي مثل التعليمات الشخصية والمقابلات والاجتماعات والتليفون ، كما يشمل قنوات الاتصال المكتوبة مثل التوجيهات والأوامر والتقارير الخ.

وتتوقف نوعية القناة على حجم المنظمة وطبيعة النشاط وموضوع الرسالة وتوقيتها ، وكذلك الظروف البيئية المحيطة .

* **الاتصال الرأسي الهابط Upward Communication** :

يطلق على الرسائل والمعلومات التي ينقلها المساعدون إلى رؤسائهم ، والتي قد تتعلق بالتقارير الخاصة بإنجاز المهام ومدى التقدم في العمل والمشكلات التي تعترض التنفيذ . إضافة إلى عرض الشكاوي

والمقترحات وإبداء وجهات النظر في قضايا تنظيمية محددة .

ويساعد الاتصال الرأسي الصاعد في إنجاز الكثير من المهام ، حيث يبحث العاملون من خلاله عن إشباع الكثير من الحاجات الاقتصادية والاجتماعية وتحقيق الذات . ويتم استخدام نفس قنوات الاتصال الرأسي الهابط لهذه النوعية السابقة للاتصالات .

*** الاتصال الأفقي Horizontal Communication :**

وهو ذلك النوعية من الاتصالات التنظيمية التي تتم بين المديرين والأقسام والعاملون في نفس المستوي التنظيمي . ويؤدي الاتصال الأفقي إلى إنجاز العديد من المهام في المنظمة ، حيث يسمح بالتنسيق بين الإدارات المختلفة لتحسين الإنتاجية ، كما يعمل على مواجهة العديد من المشكلات ، مما يرفع الروح المعنوية لدي الأفراد ويؤدي إلى تدعيم وتنمية العلاقات والحد من احتمالات النزاع الوظيفي. ولا تختلف قنوات الاتصال الأفقي عن النوعين السابقين ، كما تتأثر بنفس المتغيرات أو العوامل .

*** قنوات الاتصال غير الرسمية**

Informal Channels of Communication

يمتلك كل تنظيم هيكلاً غير رسمي يطلق عليه البعض شبكة علاقات الظل Shadow network فعمليات التفاعل لا تتوقف فقط على

العلاقات الوظيفية ، بل تتجاوز باستمرار في الأحوال العادية القنوات الرسمية التي يحددها للتنظيم . ومن الأسباب التي تؤدي إلى مزاولة أنماط الاتصالات غير الرسمية.

- تسهيل عملية التفاعل الاجتماعي.
- الحصول على معلومات إضافية حول المنظمة .
- تحقيق الارتباط بين أهداف الأفراد والجماعات . كما تتميز هذه النوعية من الاتصالات بعدة سمات أبرزها :

- عدم وضوح وتحديد قنوات الاتصال غير الرسمية بوجه عام .
- أنها تتم بقصد إشباع رغبات الأفراد وتحقيق أهداف اجتماعية ، ومن ثم يصعب تتبعها على هيكل التنظيم الرسمي .
- عدم الاستمرارية ، نظراً للتغيرات التي تطرأ على أعضاء جماعات العمل غير الرسمية .
- صعوبة التحكم فيها بواسطة الإدارة العليا.
- عدم الدقة فينقص الحقائق التي يسفر عنها الاتصال الغير الرسمي .
- التطرف في محتوي الرسائل المتبادلة ، بين أطراف الاتصال غير الرسمي ، نظراً لعدم وجود قيود أو ضوابط معينة .
- عدم وجود نظام مكتوب للاتصالات غير الرسمية .
- قد يتفق الاتصال غير الرسمي مع الاتصال الرسمي وقد يتعارض ، ويتوقف ذلك على عدم متغيرات أهمها الصحة التنظيمية.

- المزج بين العلاقات الشخصية والاجتماعية وبين متطلبات العمل.

وتتعدد أنماط الاتصالات غير الرسمية ، إلا أن أكثرها شيوعاً في التنظيم هي الأنماط التي يعرضها الشكل ١٦/٧ ويشتمل :

§ نمط الحبل أو السلسلة Single Strand . ويعتبر من أكثر أنماط الاتصال المباشر لنقل رسائل غير رسمية ، والتي تمر عبر سلسلة من الأعضاء الموثوق بهم .

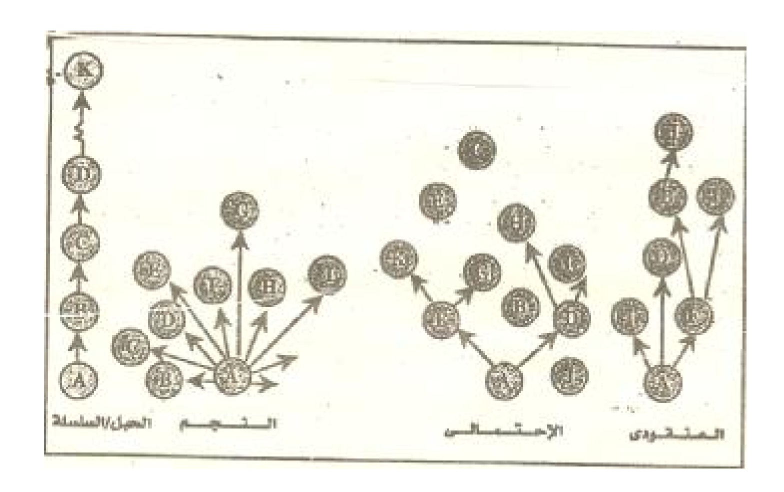
§ نمط النجم Star . والذي تتسم عمليات الاتصال فيه ، عكس النمط السابق ، بوجود مصدر إشعاع ممثلاً في قائد المجموعة ، والذي تربطه بكل عضو من الأعضاء علاقة مباشرة .

§ النمط الاحتمالي Probability . والذي يشير إلى وجود شبكة انتقائية تم تشكيلها بواسطة علاقات الزمالة داخل الوحدة التنظيمية المعنية .

§ النمط العنقودي Cluster . وهو أكثر انتقائية ويعتمد على التبادل الهادف للمعلومات بين الأفراد والمجموعات المؤثرة داخل التنظيم .

شكل رقم (١٦/٧)

أنماط الاتصال غير الرسمي



كيف يمكن إحداث التوافق بين الاتصالات الرسمية وغير الرسمية:

تختلف الأنماط الإدارية في نظرتها إلى الاتصال غير الرسمي، فمنها من يتجاهله تماماً ، ومنها من يدرك أثره ولكنه يغفل مدى أهميته، ومنهم من يدرك أهميته ويحاول تحقيق الاستفادة منه ، إلى جانب الاتصال الرسمي ، في تحقيق أهداف المنظمة والأفراد معاً.

ومما لا شك فيه أن تجاهل الإدارة للاتصالات غير الرسمية ينتج عنه العديد من المشكلات منها ظهور الإشاعات مقاومة التغيير والتوتر في العلاقات التنظيمية ، وانخفاض الروح المعنوية وفقدان الثقة بين الإدارة والعاملين ، وتدنى الإنتاجية . ولذا فإنه يجب على الإدارة الحرص على الاستفادة من أنماط العلاقات غير الرسمية وتوجيهها الوجهة المرغوبة ، ومن الأساليب التي يمكن الاعتماد عليها في تحقيق ما يلي :

* التعامل مع الإشاعات من خلال نشر وتوفير المعلومات الحقيقية للأفراد .

* المناقشات المفتوحة مع الأفراد ، فيما يتعلق بمختلف القضايا التنظيمية وقضايا العمل .

* عدم المغالاة في مركزية اتخاذ القرارات ، والاستناد بدلاً من ذلك إلى رأي الجماعة .

تبني نظماً جيدة للاتصالات ، بما يضمن انسياب وتدفق المعلومات في كل اتجاه ، وبما يحقق الفعالية ، مع الحرص على معرفة ردود الفعل تجاه هذه المعلومات .

توفير الثقة بين الإدارة والعاملين ، من خلال تشجيع المرؤوسين على التقدم بمشكلاتهم ومقترحات تطوير أعمالهم . والحرص على الإصغاء والاستجابة الفعالة لها .

* **معوقات الاتصال الفعال Barriers of effective Communication**

على الرغم من أن عملية الاتصال تبدو عادية وسهلة ، إلا أنها معرضة لأخطار وقيود وتهديد فعاليتها . وتقضي الاتصال الفعال محاولة التصرف على هذه المعوقات تمهيداً للتعامل معها. وهذه المعوقات قد تكون نفسية أو تنظيمية أو تكنولوجية أو اجتماعية أو ثقافية

- **المعوقات النفسية** : وتعتبر من أخطر المعوقات ، وقد تكون هذه المعوقات ذاتية أي نابعة من أطراف الاتصال أو قد تكون نابعة من طبيعة العلاقة أو التفاعل بين تلك الأطراف . ومن أمثلة هذه المعوقات قصور القدرة على الصياغة الواضحة للرسالة ، أو صعوبة التفاعل مع الآخرين أو التحيزات والأحكام المسبقة تجاه الطرف الآخر في

عملية الاتصال أو قصور التخطيط للاتصال لدي المراسل ، أو انخفاض درجة الحساسية لإرجاع الأثر .

- **المعوقات التنظيمية** : وتشمل غموض وعدم تحديد وحدة السلطة الآمرة أو نطاق الإشراف أو جهود التنظيم أو عدم استقراره . كما قد تتعلق المعوقات التنظيمية باستخدام أنماط سلبية للاتصالات أو تفشي التنظيم غير الرسمي أو استخدام أدوات اتصال غير مناسبة .
- **معوقات تتعلق بقنوات الاتصال** : وتتبع هذه المعوقات إما من قصور أو عدم كفاية أدوات الاتصال ، أو تخلفها التكنولوجي ، أو أن تكون القناة المستخدمة غير ملائمة لنوعية المعوقات أو خصائص الجمهور المستهدف بالاتصال .
- **المعوقات الثقافية والاجتماعية** : وتتعلق هذه المعوقات بالعادات والتقاليد والقيم والعرف السائد في مجتمع ما، ونوعية الحضارة من حيث كونها بدائية أو عملية أو حضارية. حيث يؤثر ذلك في نظرة الأفراد إلى بعضهم البعض ودرجة التمييز في المعاملة، ومدى إدراك قيمة الوقت. وتعتبر جميعها محددات هامة في مزاولة الاتصال ونجاحها.

*** كيف يمكن زيادة فعالية عملية الاتصال ؟**

يمكن تلخيص الجوانب لتنمية القدرة على الاتصال الفعال محاولة الإجابة على السؤال التالي : كيف يمكن تحقيق الفهم المشترك؟

وبصفة عامة توجد مجموعة من القواعد والعمليات التي يجب

مراعاتها عملية الاتصال أهمها :

* تحديد الهدف من الاتصال ، حيث لا يمكن أن ينجح الاتصال ما لم يكن هناك إدراك تام لغايته ، أي إذا كانت النقطة التي نود الوصول إليها واضحة .

* تحديد المضمون الأفضل للرسالة أو الحديث الكفيل بتحقيق الهدف.

* تحديد الجمهور المقصود بالرسالة من حيث الخصائص والسمات والظروف المحيطة .

* التعرف علي أفضل الوسائل أو القنوات لتوصيل الرسالة إلى ذلك الجمهور ، وتحقيق التأثير المطلوب فيه .

* تحديد التوقيت المناسب للاتصال . فما لا شك فيه أن العنصر الحاسم في نجاح الاتصال بعد تحديد الهدف والجمهور هو مسألة التوقيت المناسب .

* الحرص على معرفة رد الفعل أو نمط الاستجابة . أي مدي الفهم والقبول والتصرف الإيجابي .

* وضوح وبساطة اللغة المستخدمة وتناسبها مع المستقبل .

* التأكد من توافر مبادئ الإنصات الجيد والتي تشمل التركيز وتجنب سرعة الاستنتاج وتجنب تصنيف المتحدث أو المرسل والتجارب ، إضافة إلى إرجاع الأثر .

* التأكد من تفهم نظام الاتصال بالبنك من قبل كافة العاملين .

* الحرص على سيادة جو من الثقة على كافة مستويات البنك .
* الاهتمام بنوعية العاملين بأهمية الاتصالات وتدريبهم ، وزيادة قدرات الاتصال لديهم .
* تدوين وتسجيل نظام وسياسات الاتصال في صورة كتابية لسهولة الرجوع إليها .

الرقابـــة

١ - مقدمة :

تتمثل الغاية من إنشاء أي بنك في تحقيق مجموعة من الأهداف من خلال إشباع الاحتياجات المالية للأفراد والمؤسسات التي يتكون منها المجتمع. وتعتبر الإدارة العليا المسئولية عن تحقيق تلك الأهداف ، إلا أنها ليست الطرف الوحيد الذي يشارك في القيام بالأنشطة الضرورية لوضع هذه الأهداف موضع التنفيذ ومن هنا تنشأ مشكلة الرقابة والحاجة إليها.

فالرقابة هي وسيلة الإدارة لمتابعة التنفيذ والتحقق من أن الأنشطة تتم وفقاً للخطط الموضوعة، وأن القرارات يتم تنفيذها على الوجه السليم ، وأن الأهداف المرغوبة في طريقها إلى التحقيق .

ويستهدف هذا الفصل تقديم القارئ إلى الرقابة وأغراضها وخطواتها وأدواتها ، وكذلك العلاقة بين الرقابة وتقييم الأداء وذلك بالتطبيق على النشاط المصرفي .

٢ - مفهوم الرقابة :

الرقابة هي الوظيفة الإدارية ، وبها تكتمل حلقات العملية الإدارية بمفهومها الشامل . والرقابة في أبسط معانيها تشير إلى التحقق من أن ما يحدث يطابق الخطط المقررة والتعليمات الصادرة والمبادئ المعتمدة فإنها ترمي إلى التأكد من أن ما تم – أو يتم – مطابق لما أريد إتمامه .

وتعرف الرقابة بأنها "الوظيفة الإدارية التي تختص بقياس وتصحيح الأداء بهدف التأكد من تحقيق الأهداف والخطط التي وضعتها المنظمة".

كما يعرفها البعض الآخر بأنها "جعل الأشياء تتم طبقاً للطريقة أو الخطط الموضوعة فالرقابة أذن هي نوع من المقابلة بين عنصرين.

* الأداء الفعلي

* الأصول المحددة والموضوعة مسبقاً لتنفيذ هذا العمل .

والرقابة بهذا المعنى لا تقتصر على مجرد مقابلة الأداء الفعلي بالخطط أو الأساليب المحددة لهذا الأداء ومن ثم تحديد الانحرافات – إن وجدت – ولكنها تمتد إلى تحليل أساليب تلك الانحرافات وطرق علاجها.

والرقابة كوظيفة إدارية يمارسها المديرون في التنظيم مهما اختلفت مراكز المسئولية لكل منهم ، ومهما اختلف الغرض من النشاط.

٣ - أهمية الرقابة Importance of Controlling :

الرقابة عملية مستمرة تستهدف التأكد من القيام بالعمل أو النشاط في حدود الوقت المعين والتكاليف المقررة والنتيجة المرجوة ، وتبرز أهمية الرقابة لعدة عبارات أهمها .

١/٣ أن العمل يقوم بتأديته عنصر بشري ، وهو بالتالي عرضه للخطأ والانحراف مما يستوجب مراقبته لتفادي الخطأ وتصحيح الانحرافات .

٢/٣ وجود فاصل زمني بين عملية التخطيط بما ينطوي عليه من تحديد للأهداف ووضع لمستويات الأداء ...الخ ، وعمليات التنفيذ حيث قد يحدث العديد من التغيرات في بيئة العمل الداخلية أو الخارجية أو الاثنين معاً ، الأمر الذي ينتج عنه اختلاف بين الأداء المستهدف

والأداء الفعلي ، مما يتطلب بالتالي تحديد أساليب هذه الاختلافات وكيفية علاجها أو تصحيحها ، وهو الدور الذي تقوم به الرقابة .

٣/٣ أن اتساع حجم المؤسسة وتنوع أعمالها وتعدد العاملين فيها ، يستوجب مراقبة أنشطتها للتأكد من أنها تسير وفقاً للخطط الموضوعة ، ومعرفة مشاكل التنفيذ والتصدي لها.

٤/٣ يمكن أن يستدل على أهمية الرقابة في حالة تصور غيابها وما يمكن أن يترتب عليه من :

- إسراف في استخدام الموارد المادية .
- ضياع الوقت أو عدم الكفاءة في استغلاله.
- البطء في إنجاز الأعمال .
- تدنى الإنتاجية.
- ظهور العديد من المشكلات وتفاقمها .
- عدم الوصول إلى الأهداف ، ومن ثم صعوبة الحكم على فاعلية المنظمة .

٤ - أهداف الرقابة : Controlling Objective

يتمثل الهداف العام للرقابة في مساعدة الإدارة للتأكد من أن الأداء الفعلي يتم وفقاً للخطط الموضوعة. إلا أن هناك بعض الأهداف الجانبية للرقابة والتي تشمل :

- توحيد التصرفات اللازمة لتنفيذ الخطط.
- المساعدة في التخطيط وإعادة التخطيط .
- تخفيض مخاطر الأخطاء عند وضع الخطط .
- تحديد مراحل التنفيذ ومتابعة التقدم.
- تحقيق التعاون بين الوحدات والأقسام التي شارك في التنفيذ.

ويعني ذلك أن أهداف الرقابة لا تكمن في التعرف على الانحرافات على الخطط والمعايير ، بل أنه تتعلق بجوانب أكثر إيجابية تساعد على تحقيق الأداء الفعال للخطط وإنجاز الأهداف بأعلى مستويات الكفاءة والفاعلية . إلا أن تحقيق هذه الأهداف يتطلب تدفق المعلومات الرقابية بسرعة وفي الوقت المناسب ، حتى يمكن اكتشاف الأخطاء قبل تراكمها أو مرور وقت طويل على حدوثها ، كما أن هذا التدفق يجب أن يغطي كافة المستويات الإدارية حتى تكون هناك إمكانية لتصحيح المسارات سواء التخطيطية أو التنفيذية في الوقت المناسب .

- **علاقة الرقابة بالوظائف الإدارية الأخرى** :

إن وظيفة الرقابة كوظيفة إدارية ، مثلها مثل أي وظيفة إدارية ، تتأثر وتؤثر في الوظائف الإدارية الأخرى ، وذلك باعتبارها أحد النظم الفرعية للإدارة .

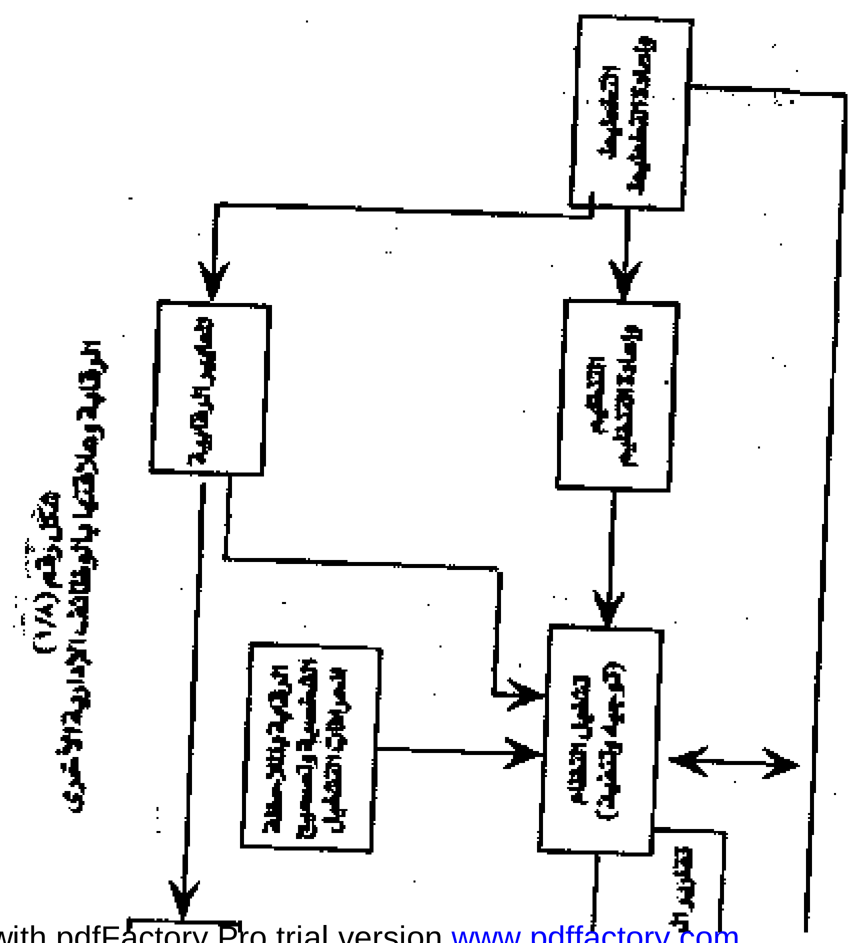
على أنه يجدر الإشارة إلى أن وظيفة الرقابة تعتبر بمثابة واجهة عملية للوظائف الإدارية الأخرى من تخطيط وتنظيم ورقابة . فأي قصور

في ممارسة إحدى هذه الوظائف ، إنما يتم الكشف عنه بواسطة الرقابة ، كما أنه يصعب ممارسة الرقابة في غياب الوظائف الإدارية الأخرى . ويوضح الشكل رقم (١/٨) العلاقة بين الرقابة والوظائف الإدارية الأخرى .

وكما هو واضح في الشكل ، فإن الرقابة لايمكن أن تتم بدون وجود تخطيط متمثل في أهداف وخطط وسياسات وإجراءات تم وضعها، حيث أن الرقابة ما هي إلا مقارنة بين ما نفذ فعلياً وبين الخطط الموضوعة ، ومن ثم معرفة الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية. من جهة أخرى ، فإن التخطيط يفقد جزءاً كبيراً من فاعليته إذا لم يتبع بعملية رقابة تكشف في مدى جودة عمليات التنفيذ. كما قد تكون الخطط الموضوعة ذاتها بنتابها القصور ، أو أن السياسات والبرامج المقررة غير فعالة ، أو أن تكون إجراءات العمل معقدة ...الخ. وهنا تظهر أهمية الرقابة للكشف عن هذه المعوقات جميعا والعمل على تلافي أسبابها بما يكفل تحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة وفاعلية .

كذلك توجد علاقة بين الرقابة وكل من التنظيم والتوجيه. فإن طريق المعلومات المتدفقة في النظام الرقابي يمكن تقدير نواحي الخلل في الهيكل التنظيمي مما يفسح المجال للتعديل والتطوير حتى تتحقق الفعالية للتنظيم. إضافة إلى ذلك فإن كمية الرقابة وكيفية القيام بها ، تؤثر في كفاءة القيادة ، ومقدرة القائد على التأثير في سلوك كمرؤوسيه.

ويعني ما سبق ، دورة العملية الإدارية والتي تتمثل في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة ، تبين أن الرقابة حلقة أساسية من حلقات العملية الإدارية ، ولايمكن أن تتحقق الفاعلية دون ممارسة المدير للرقابة التي تمكنه من التعرف على درجة تحقيق الأهداف المرجوة واتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا تطلب الأمر والتي قد تتعلق بالتخطيط أو التنظيم أو التوجيه. كما أن الأنشطة الأخرى تلعب دوراً حاسماً في تحديد فاعلية النشاط الرقابي .



شكل رقم (١/٨) الرقابة وعلاقتها بالوظائف الإدارية الأخرى

٥ - أدوات الرقابة Tools of Control:

يتم ممارسة الرقابة من خلال مجموعة من الأدوات التـــي يمكــن إجمالها فيمايلي :

١/٥ الميزانيات التقديرية Budgetary Control :

الميزانية التقديرية هي عبارة عن الخطة الخاصة بنشاط سينفذ في فترة زمنية مقبلة معبراً عنها بالأرقام. وهي لذلك تمثل قوائم للنتائج المتوقع تحقيقها بانتهاء النشاط معبراً عنها ما بوحدات نقدية كما هو الحـــال فـــي الميزانيات التقديرية للإيرادات والمصروفات أو ميزانية الإنفاق الرأسمالي ، أو بوحدات غير نقدية كساعات العمل الإضافي أو عدد الحسابات أو عدد الموظفين .

- **الغرض من إعداد الموازنة التقديرية :**

تعتبر الميزانية التقديرية من الأدوات التي تستخدم على نطاق واسع لغرض الرقابة . وتكمن فائدة الميزانية في كونها تلخص الخطـــط وتعبـــر عنها بشكل رقمي مما يسهل استخدامها كمعايير رقابية. فعلى سبيل المثال توضح الميزانية التقديرية للإيرادات في فرع البنك ، الإيرادات المتوقع أن يولدها الفرع عن كل خدمة من الخدمات المصرفية خلال فترة زمنية مقبلة (ربع سنوية – نصف سنوية – سنوية) ، ويمكن من خلال التقارير التـــي تبين الإيرادات الفعلية قياس أداء هذا الفرع وذلك بمقارنة الأرقام الفعليـــة بأرقام الميزانية وتحديد الانحرافات ومن ثم اتخاذ الخطوات التصحيحية .

ومن ناحية أخرى تساعد الميزانيات على تقسيم الخطة الشاملة للمؤسسة إلى خطط فرعية بحيث يكون لكل إدارة أو وحدة تنظيمية خطة خاصة بها ، وهذا يساعد على ترابط عملية التخطيط ويسهل تفويض السلطة دون فقد الرقابة . فمثلاً توضح خطط الإنفاق في المؤسسة على شكل الميزانية التقديرية للمصاريف ، ومن ثم تقسيم هذه الميزانية إلى ميزانيات تقديرية تعكس خطط الإنفاق الخاصة بكل وحدة من الوحدات التنظيمية في المؤسسة . وهذا يتيح للإدارة العليا تفويض سلطة اتخاذ قرارات الصرف لكل وحدة في مجال نشاطها ، ثم الرقابة على أداء الوحدة على أساس مدى تقيدها بالميزانية المخصصة لها .

- **أنواع الميزانيات التقديرية:**

* **الميزانية التقديرية التشغيلية** : تتكون الميزانية التشغيلية من جزئين:

- **ميزانية المصروفات** : ويبين هذا النوع قيمة المصروفات المتوقعة مقسمة حسب بنود الصرف : الأجور ، الخدمات البريدية ، خدمات الحاسوب ، الأثاث ....الخ.

- **ميزانية الإيرادات** : ويبين هذا النوع الإيرادات المتوقعة مقسمة حسب الإدارات أو حسب الخدمات أو الفروع .....الخ.

* **الميزانية التقديرية النقدية** : ويعكس هذا النوع خطة توفير السيولة ، إذ يمثل تنبؤ بالمقبوضات والمدفوعات النقدية وأوجه التوظيف الفائض النقدي .

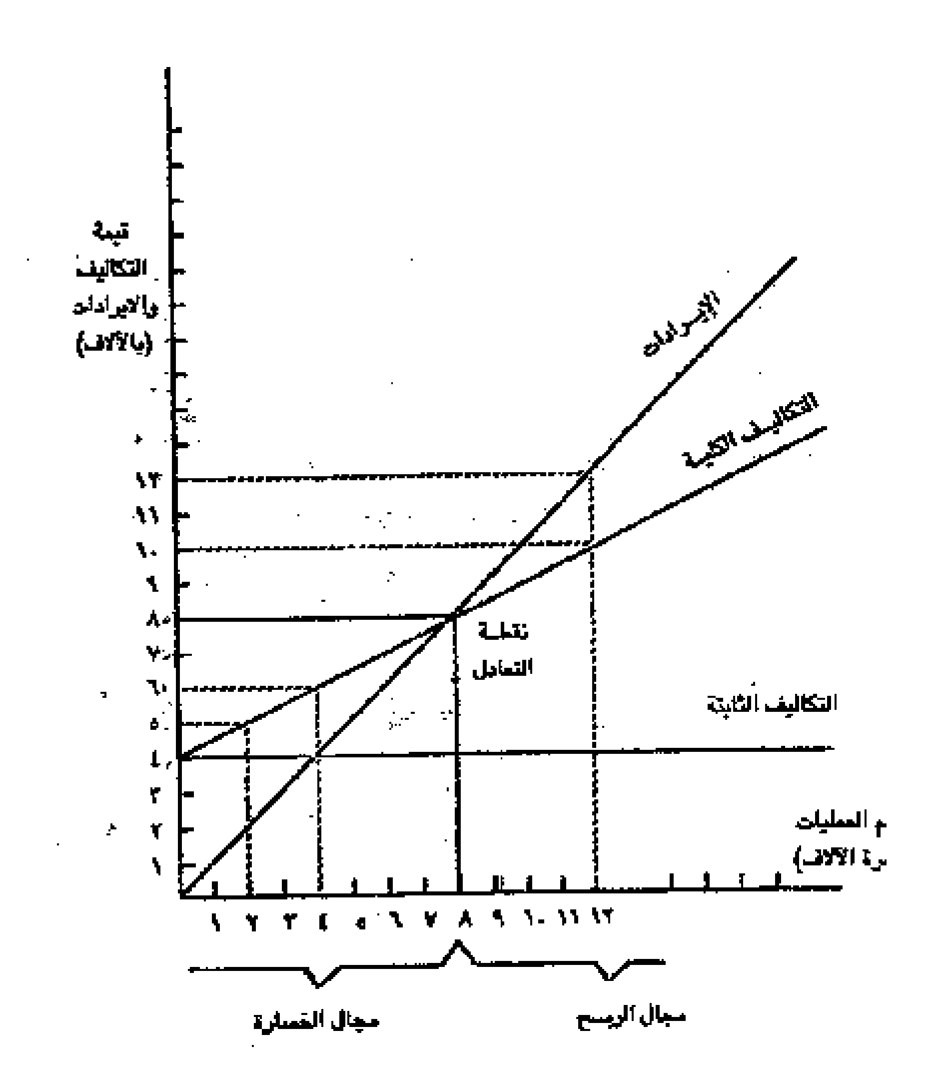
* الميزانية العمومية التقديرية . ويبين هذا النوع الأرقام المتوقعة لقائمة الميزانية العمومية فهو يمثل تنبؤاً بحالة الأصول والخصوم ورأس المال في تاريخ معين في المستقبل.

٢/٥ تحليل نقطة التعادل Breat – even Analysis :

يقصد بنقطة التعادل حجم العمليات الذي عنده تتساوى الإيرادات مع التكاليف . بحيث أنه إذا كان حجم العمليات أقل من نقطة التعادل فإن التكاليف ستزيد عن الإيرادات وسيتحمل البنك خسارة ، أما إذا زاد حجم العمليات عن نقطة التعادل فإن الإيرادات ستزيد عن التكاليف وسيحقق البنك أرباحاً . ويبين الشكل رقم (٥/٨) التالي خريطة التعادل .؟تبين خريطة التعادل مستوى الإيرادات والتكاليف عند كل حجم من العمليات،فمثلا عندما يكون حجم العمليات (٢٠) ألف دينار فإن قيمة التكاليف ستكون (٥) آلاف دينار، وقيمة الإيرادات ألفى دينار ، وعندما يكون حجم العمليات ٤٠ ألفاً ستبلغ قيمة التكاليف ٦ آلاف والإيرادات ٤ آلاف ، وهكذا.

شكل رقم (٨/٥)

خريطة التعادل



- في هذه الخريطة تتحقق نقطة التعادل عندما يكون حجم العمليـــات ٨٠ ألفاً ، فعندما تتساوى التكاليف مع الإيرادات وتكون قيمتها ٨ آلاف دينار .
- إذا انخفض حجم العمليات عن ٨٠ ألفاً ستزيد التكاليف عن الإيـــرادات وسيتكبد البنك خسارة. فمثلاً إذا انخفض حجم المبيعات إلـــى ٤٠ ألفـــاً سيحقق البنك إيرادات قيمتها ٤ آلاف دينار ولكنه سيتحمل تكاليف قدرها ٦ آلاف دينار أي أنه سيتكبد خسارة قدرها ألفا دينار .
- لكي يحقق البنك أرباحاً يجب ان يزيد حجم العمليات عن ٨٠ ألفاً فمثلاً عندما يكون حجم العمليات ١٢ ألفاً ستبلغ الإيـــرادات ١٢ ألفـــاً دينـــار وستبلغ التكاليف ١٠ آلاف دينار . أي سيحقق البنك أرباحاً قيمته ألفـــى دينار .

٢/٢/٥ استخدام تحليل نقطة التعادل :

يستخدم هذا الأسلوب أساساً للتنبؤ بالأرباح الممكن تحقيها عند كل مستوى من مستويات العمليات ، بحيث يتم اختيار المستوى الـذي يجـب المحافظة عليه لتحقيق نسبة الربحية المطلوبة . وبمثل هذا المستوى معياراً يمكن للإدارة استخدامه في الرقابة على حجم العمليات ففي المثال السـابق يمكن للمدير تحديد مستوى العمليات الذي يجب المحافظة عليه عند ١٢ ألفاً وذلك لتحقيق أرباح قدرها ألفى دينار ، ومن ثم يمكن للمـدير أن يراقـب الحجم الفعلي للعمليات من خلال التقارير الدورية بحيث يتمكن من اتخـاذ خطوات تصحيحية فور ظهور بوادر انخفاض حجم العمليات عن الحجـم المحدد. كما يستخدم حجم التعادل في معرفـة أثـر زيـادة التكـاليف أو الإيرادات على الأرباح.

٣/٥ المراجعة الداخلية Internal Auditing :

تعبر المراجعة الداخلية في مفهومها الواسع عـن التقيـيم المـنظم والمستقل الذي تقوم به هيئة المراجعين الداخليين. وفي الماضي اقتصرت مهام المراجعة الداخلية على الحسابات والسجلات إلا أن مفهومها الجديـد يشمل تقييم أداء العمليات بصفة عامة . ومن ثم فإن المراجـع الـداخلي ، بالإضافة إلى تأكده من أن الحسابات تمثل الحقيقة تمثيلاً صـادقاً . يقـوم أيضاً بتقييم فاعلية السياسات والإجراءات وفاعلية طرق وتنظم العمل ، كما يقوم بتقييم فاعلية استخدام السلطة ومدى نجاح الإدارة .

ومن أهم العوامل التي تحد من انتشار المفهوم الجديـد للمراجعـة الداخلية :

- جهل إدارة المؤسسة بأهمية تقييم جميع جوانب العمليات من قبل المدقق الداخلي.
- عدم تقبل المسئولين عن وضع خطط وسياسات وإجـــراءات المؤسســـة لفكرة قيام طرف آخر بتقييم أعمالهم.
- ارتفاع نفقات المراجعة الشاملة للعمليات.
- صعوبة الحصول على الأفراد الذين يمكنهم القيـــام بهـــذا النـــوع مـــن المراجعة .

٥/٤ حلقات الجودة Quality Circles :

حلقات الجودة هي اختصار لمصلح حلقات الرقابة على الجـــودة ، وهي مجموعات تتكون كل منها من ٦ أعضـــاء إلـــى ١٢ عضـــواً مـــن مستويات عمالية (غير إدارية) ينتمون إلى وحـــدة تنظيميـــة مشـــتركة ، ويقومون بالاجتماع دورياً لحل المشاكل التي تواجههم أثناء العمل . ويقوم هذا الأسلوب الرقابي على مبدأ اشتراك العاملين (غير الإداريين) في اتخاذ قرارات التخطيط والرقابة على جودة الإنتاج.

ويتم تدريب أعضاء حلقات الجودة لإكسابهم مهارات معالجة وحل مشاكل العمل ، ومهارات استخدام الوسائل الإحصائية ، ومهارات العمـــل الجماعي ويشارك عادة في اجتماعات هذه الحلقات متخصص فـــي إدارة الاجتماعات وأحياناً أحد المشرفين ، ولضمان نجاح هذه الحلقات وتحقيـــق الهدف منها يستبعد خبراء الكفاية الإنتاجية من الاجتماعات وذلـــك لكـــي لايشعر العاملون بالجرح من إبداء الرأي بسبب تواجد مثل هذا الخبير.

وقد ظهرت فكرة حلقات الجودة بادئ ذي بدء في الولايات المتحدة الأمريكية ولأنها طبقت على نطاق واسع وأثبتت فعاليتها في اليابان.

٥/٥ الملاحظة الشخصية Personal Observation :

لايمكن لأحد أن يغفل أهمية الملاحظة الشخصية كـأداة رقابيـة ، فتجوال المدير في أروقة المؤسسة ، وتبادله الحـديث مـع المـوظفين ، وتشجيعهم على القدوم إليه لإبداء الملاحظات والآراء . جميع هذه الأمور تمثل وسائل نافعة تزود المدير بالكثير من المعلومات عـن الأداء وسـير العمل وتنبه في حالة وجود انحرافات. وعلى الرغم من أهمية الملاحظـة الشخصية كأداة رقابية إلا أنه لايجب نسيان أنها لا تتسم بالموضوعية ، لذا لايجب استخدامها بشكل مفرد ، ولكن يجب أن تكـون مكملـة لـلأدوات الرقابية الأخرى الأكثر موضوعية كالميزانيات وخرائط التعادل وتقـارير المراجعين .

٦/٥ بالأهداف Management by Objectives :

تعتبر الإدارة بالأهداف وسيلة تخطيطية ووسيلة رقابية كذلك، حيث يقوم الأفراد بالاشتراك مع رؤسائهم بوضع أهداف أعمالهم ومراقبة مـدى التقدم في تحقيق الأهداف. وعادة ما تتم عملية تقييم أداء الأفراد في ضوء مدى تنفيذهم للأهداف التي تم وضعها بشكل مشترك بين الأفراد والرؤساء وهي من الطرق المفضلة في الرقابة ، حيث تشجع على الرقابـة الذاتيـة بواسطة الأفراد.

- **مواصفات الرقابة الفعالة :**

١ - قبول الرقابة :

بواسطة العاملين في المنظمة وتعميق مفهوم الرقابة كوسيلة وليست غاية في حد ذاتها إلى مساعدة العاملين على الأداء المتميز.

وهذا لا يتحقق إلا إذا نظر العاملون للرقابة على أنها جهاز مساند Supporting ليس لتصيد الأخطاء وعقاب المهمل وإنما منع الأخطاء وتحديد المشاكل والمعوقات والعمل على حلها حتى لا يتعطل الإنتاج. ومن هنا بدلاً من أن يقوم العاملون بإخفاء المشاكل التي تحدث خوفاً من الرقابة السلبية فإنهم سوف يظهرون الحقائق للرقابة طمعاً في الوصول إلى حلول لها ، ويفيد كثيراً إشراك من تطبق عليهم الوقاية في تحديد المعايير وتوقيت تقديم هذه التقارير الرقابية على قبول العاملين للرقابة .

٢ - التركيز على العوامل الحاكمة Critical Factors :

يقوم المدير بتحديد **المناطق الحاكمة** في العمليات الخاصة بالقطاع الذي يشرف عليه ثم بتحديد المناطق الحاكمة في العمليات الخاصة بالقطاع الذي يشرف عليه مع المعايير تحت المراقبة المستمرة ويقصد هنا بالعوامل الحاكمة ، العوامل الأساسية التي تعتمد عليها نجاح القطاع أو فشله وأنه بتركيز الرقابة على هذه النقاط الحاكمة والتأكد أنه ليس هناك انحراف فإن

ذلك يؤدي أيضا إلى التحكم والرقابة في جميع العمليات. فمثلا إذا تحكم وراقب بشكل فعال رقم المبيعات فإن ذلك يعكس الأداء في نشاط رجال البيع ، أسلوب رجال البيع في التعامل مع العملاء ، فعالية برامج الدعاية والترويج وهكذا.

٣- اقتصاديات الرقابة :

طبيعي أن تكلفة الرقابة يجب أن تقارن بالمنافع والمميزات التي تتحقق منها. تحتاج الرقابة إلى أفراد وأجهزة ... إلخ فهل يعقل أن يتم إعداد نظام للإنذار المبكر ودوائر تليفزيونية لحماية أشياء ليست ذات قيمة، أن نظام الرقابة اللازم للرقابة على شراء دبابيس الورق يجب ألا يكون في مستوي نظام الرقابة اللازم لشراء ماكينات التصوير للمنظمة.

٤- توافر المعلومات الصحيحة :

من حيث أسباب الانحرافات فقد يحدث انخفاض في رقم الإنتاج ويبدو أن السبب هو انخفاض في قدرة وكفاءة العمالة ولكن بالتدقيق قد يتضح أن السبب ليس في انخفاض الكفاءة بقدر انخفاض في الدافعية لدي العمالة.

٥- توقيت ظهور نتائج الرقابة :

قد تحدث انحرافات عن المعايير ولكن يجب أن تظهر هذه الانحرافات بسرعة وكذلك معرفة أسبابها. **أن نظام الرقابة الفعال يتوقع هذه الانحرافات قبل أن تحدث ويحذر بذلك Warn.** وهذا ما يسمي **بالرقابة السابقة والرقابة الملازمة.** وإن لم يستطع فإن نظام الرقابة يجب

أن يظهر الانحرافات فور وقوعها حيث لا معني لإظهار تقارير رقابية بعد انقضاء وقت طويل لحدوث الخطأ في المستقبل أو حتى في تحقيق الجزاء الإداري حيث لا فائدة من اكتشاف الانحراف ثم يظهر بعد ذلك أن المتسبب في الخطأ قد ترك العمل مثلاً.

٦- البساطة في العملية الرقابية :

حتى يجب أن يكون النظام الرقابي واضحاً ومفهوماً لمن يطبق الرقابة وأيضاً لمن تطبق عليه، ويجب أن يعكس النظام العمليات التي يقوم بمراقبتها. فعند الرقابة على الإنتاج نحتاج إلى معايير، أدوات، تقارير تختلف عن تلك اللازمة للرقابة على الأموال مثلاً.

٧- إعادة النظر :

في معايير الرقابة وأدواتها ... إلخ من وقت لأخر وذلك للتأكد من أنها تتلاءم مع الظروف والأحوال السائدة Valid .

- **المعلومات والرقابة :**

لتحديد المعايير الرقابية يتطلب الأمر الحصول على معلومات عن المعايير النمطية السائدة في المجالات المماثلة، الإمكانيات المختلفة المتاحة للمنظمة من أفراد، آلات، معدات ... إلخ.

ولقياس الأداء لأغراض المقارنة مع هذه المعايير، يتطلب الأمر الحصول على معلومات عن التنفيذ ولاتخاذ الإجراء التصحيحي يحتاج الأمر إلى معلومات عن سياسة المنظمة، إجراءاتها وهكذا.

أي بدون المعلومات، والمعلومات الدقيقة فإن نتائج العملية الرقابية

ستكون غير دقيقة وإذا تم الحصول على هذه المعلومات بعد حدوث الخطأ بفترة طويلة فإن نتائج الرقابة ستكون غير مقيدة، لذلك فإن وجود نظام للمعلومات لدي الإدارة يساعد على رفع فعالية العملية الرقابية.

يساعد نظام المعلومات الإدارية Management Information علي تزويد الإدارة بالمعلومات الصحيحة في الوقت المطلوب وذلك حتى يتمكنوا من القيام بوظائفهم المختلفة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة. هذه المعلومات خاصة بالماضي، بالحاضر، بالمستقبل سواء كانت تتعلق بالعوامل الداخلية للمنظمة أو العوامل الخارجية. والتركيز هنا على المعلومات Information وليست البيانات الخام Raw data. **المعلومات هي بيانات تم اختيارها بدقة Selected، معالجتها Processed، وتم تنظيمها وترتيبها Organized لكي تكون مفيدة للمدير.** ولذلك يقوم نظام المعلومات بتحديد مصدر البيانات، وتصميم النظام الذي يزود الإدارة بالمعلومات من واقع هذه البيانات.

والشكل التالي يوضح نظام المعلومات بشكل مبسط.



نظام المعلومات بشكل مبسط

وهناك أربعة عوامل أساسية يجب أخذها في الحسبان عند بناء وتقييم نظام معلومات الرقابة.

- التمشي مع أهداف المنظمة، إلى أي حد يتمشى نظام الرقابة ويعضد Reinforce أهداف المنظمة.
- مدى وجود تنسيق وتكامل في تدفق المعلومات الرقابية.
- توفير المعلومات الرقابية من حيث الكمية والجودة حيث لا فائدة من توفير معلومات أكثر أو أقل من اللازم أو معلومات غير دقيقة.
- توفير المعلومات الرقابية في التوقيت المطلوب.

ومن الملاحظ أن المعلومات الرقابية تختلف حسب اختلاف المستوي الإداري كما يتضح من الجدول التالي :

المستوي الإداري	نوع المعلومات المطلوبة	متى
الإدارة العليا	المنافسون الظروف الاقتصادية العوامل القانونية والسياسية، التطور التكنولوجي، معلومات عن الأداء الكلي Overall للمنظمة.	سنوي كل ثلاثة شهور

الإدارة العليا	معلومات عن المعلومات المختص: البيع، الإنتاج، الأفراد، المشتريات، التمويل.	أسبوعية شهرية
الإدارة المباشرة	رقم المبيعات اليومي - عدد الزيارات البيعية في الأسبوع - مردودات المبيعات اليومية. الفاقد اليومي من الخامات- رقم إنتاج الوردية الواحدة.	يومية

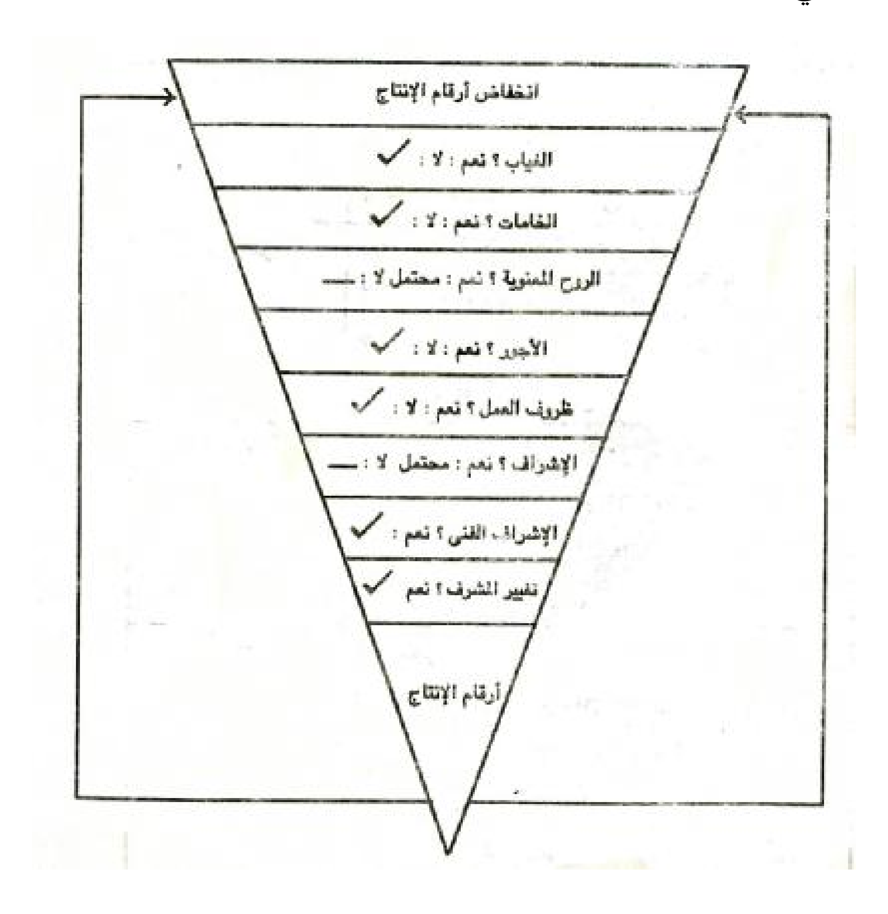
ويلاحظ أن المعلومات الرقابية التي تحتاجها الإدارة العليا تكون أغلبها معلومات خارجية وفي حالة المعلومات الداخلية تكون معلومات متعلقة بالمنظمة ككل. أما الإدارة الوسطى فإن أغلب المعلومات التي تحتاجها هي معلومات داخلية وعن قطاع معين حسب اختصاص المدير التنفيذي إنتاج، تسويق .. إلخ وغالباً ما تكون هذه المعلومات معلومات أسبوعية أو شهرية. في حين الإدارة المباشرة تحتاج إلى معلومات أكثر تخصصاً وكذلك معلومات تغطي فترات زمنية يومية أو حتى أقل من اليوم.

وفيما يلي بعض العوامل الواجب أخذها في الحسبان عند تصميم نظام المعلومات.

- إشراك مستخدمي Users النظام في تصميم النظام وذلك لتحديد أهداف النظام.
- توضيح خطوط السلطة وتحديد مسارات تدفق المعلومات حسب المراكز المختلفة لاتخاذ القرار.

- تحديد إجراءات واضحة لتجميع البيانات، تصنيفها، تفسيرها، معالجتها، تشغيلها، توزيعها حيث الحاجة إليها.
- مركزية النظام كلما أمكن ذلك فلا داعي لوجود نظم مستقلة للمخازن، نظام معلومات مستقل للصيانة، نظام معلومات مستقل للإنتاج، نظام معلومات مستقل للأجور نظام معلومات مستقل للبيع ... وهكذا .
- **مجالات وأدوات الرقابة :**

مما سبق يتضح أن المدير مهما اختلف مستواه الإداري أو المجال الذي يقوم بالإشراف عليه فإنه يحتاج إلى ممارسة الوظيفة الرقابية حتى يتأكد من تحقيق الأهداف المحددة، الخطط المرسومة، الإجراءات المقررة وهكذا وبالتالي يمكن اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة كما يتضح من الشكل التالي :



الرقابة كأداة لتحديد الإجراءات التصحيحية

وبالتالي فإن معايير الرقابة، أساليب الرقابة، طبيعة الرقابة، طبيعة التقرير الرقابي سوف تختلف حسب المستوي الإداري وحسب المجال الذي يقوم المدير بالإشراف عليه كما يتضح من الجدولين الآتيين:

الأهداف	معايير الرقابة
الربحية	١ - نسبة صافي الربح إلى المبيعات. ٢ - نسبة صافي الربح إلى إجمالي قيمة الأصول. ٣ - نسبة صافي الربح إلى صافي حق الملكية.
التسويق	١ - الحصة التسويقية. ٢ - حجم المبيعات. ٣ - معدلات المنتجات الجديدة. ٤ - معدل الانتشار الجغرافي.

الإنتاجية	١- قيمة الإنتاج إلى التكلفة. ٢- قيمة الإنتاج إلى رأس المال المستثمر. ٣- القيمة المضافة إلى المبيعات. ٤- القيمة المضافة إلى صافي الربح.
التمويل	١- نسبة التداول. ٢- معدل دوران رأس المال العامل. ٣- نسبة المديونية إلى صافي حق الملكية. ٤- معدل دوران أوراق القبض. ٥- معدل دوران المخزون.

الأسلوب	المعايير	المعلومات	الإجراء التصحيحي
١- كشف وصف الوظيفة.	مواصفات الوظيفة المهارات المطلوبة – الخبرة – المؤهلات – الصفات القيادية .	معلومات تاريخية عن المتقدم لشغل الوظيفة نتائج الاختبارات والمقابلات الشخصية.	تعيين أو عدم تعيين برامج تدريب.
٢- فحص الخامات	نسبة الخامات المعيبة التي يمكن التغاضي عنها.	فحص العينات في الخامات.	قبول – رفض – إعادة اختيار.
٣- الموازنة الرأسمالية.	فترة الاسترداد – العائد على الاستثمار.	التكاليف والإيرادات التقديرية.	قبول – رفض – إعادة تشكيل المشروع.
٤- التوجيه.	الأداء المطلوب.	جميع بيانات عن الأداء الفعلي.	تغيير في الخطط، التدريب.
٥- تحليل القوائم	المعايير النمطية	الميزانية العمومية –	تغيير في الخطط.

المالية.	السائدة في الصناعة.	حساب أ. خ.	
٦- **تحليل التكاليف المعيارية**	معايير نمطية من حيث الزمن و التكلفة.	نظام التكاليف	تغيير في النشاط.
٧- **الرقابة على الجودة.**	نسبة الإنتاج المعيب المقبولة في الصناعة.	إجراءات العينة.	تعديل في نظام الإنتاج.
٨- **تقييم أداء العاملين.**	أداء العاملين النمطي.	الملاحظات وتقارير التنفيذ.	تغيير في الاختصاصات.

الفصل الرابع

الشكل القانوني للمنظمة

الشكل القانوني للمنظمة

يمكن تقسيم المنظمات إلى تقسيمات متعددة ، تختلف حسب المعايير التي تستخدم في التقسيم . إذا نظرنا للمنظمة على أساس الحجم فيمكن تقسيم المنظمات إلى منظمات صغيرة small ، متوسطة الحجم ، كبيرة الحجم ، إذا نظرنا للمنظمة من حيث أهداف المنظمة. سنجد أن هناك المنظمات العامة ، المنظمات الخاصة ، المنظمات الحكومية ، أما من حيث درجة اتساع النشاط فهناك المنظمات المحلية ، المنظمات القومية ، والمنظمات الدولية ، ومن حيث جنسية المنظمة فهناك منظمات قومية ، ومنظمات مشتركة وأخرى أجنبية . ومن حيث العمليات التي تستخدمها المنظمة في تحويل مدخلات الإنتاج إلى مخرجات ، فهناك المنظمات الصناعية ، التجارية ، الخدمية . ومن حيث درجة الرسمية Formality فهناك منظمات رسمية وأخرى منظمات غير رسمية ، ومن حيث الشكل القانوني فهناك عدة أشكال قانونية يمكن للمنظمة أن تختار ما يناسبها ، سيتناولها بالتفصيل فيما بعد. وعلى أي حال فإن المنظمة عادة ما يتوافر فيها مزيج متكامل من عناصر تقسيم

المنظمات فمثلاً قد تكون المنظمة مصرية صغيرة الحجم تجارية لها نشاط دولي. فهنا تتوافر في المنظمة عنصر الجنسية ، عنصر الحجم ، عنصر العمليات ، وعنصر اتساع النشاط ونظرا لأهمية هذه التقسيمات واختلاف خصائص المنظمات طبقا لذلك فقد ظهرت مراجع إدارية متخصصة فمثلا :

١- **النسبة لحجم المنظمة** : لوحظ اختلاف في خصائص المنظمات صغيرة الحجم (مقاسا بعد العاملين ورقم الأعمال المحقق سنويا) عن المنظمات كبيرة الحجم وأيضا اختلاف في المشاكل التي يواجهها المشروع الصغير عن تلك التي يواجهها المشروع الكبيرة. ولما كان الكتاب في مجال الإدارة دائما ما يركزون على المشروعات الكبيرة فقد وجد عجز كبير في ما كتب عن المشروعات الصغيرة ونظرا لأهمية المشروع الصغير ومدى اعتماد المشروعات الكبيرة عليها سواء في الحصول على بعض عناصر المدخلات أو تسويق المخرجات. فقد اتجهت جهود الباحثين في مجال الإدارة على الدراسات والأبحاث في مجال المشروعات الصغيرة بل اصبح هناك مقررات متخصصة في أقسام إدارة الأعمال على مستوى طلاب البكالوريوس في بعض الجامعات لإدارة المشروعات الصغيرة وكذلك أفردت بعض الجامعات مراكز بحثية متخصصة في مجالات المشروعات الصغيرة.

٢- **بالنسبة لأهداف المنظمة** ، هناك منظمات عامة لا تهدف إلى تحقيق الربح وإنما تهدف إلى تقديم خدمات عامة مثال المستشفى الحكومي الذي يهدف إلى تقديم خدمات علاجية للمواطنين بدون تقاضي أي أجور مقابل

الخدمات التي تؤديها وإذا تقاضت أي أجور فإنها تكون فقط لتساهم في التكلفة العلاجية ويتحمل بقية العبء الموازنة العامة للدولة ، قسم الشركة ، المديرية الحكومية تعد أمثلة أخرى للمنظمات العامة بشكل عام جميع الوزارات والمصالح والهيئات الحكومية عبارة عن منظمات عامة Public Organizations لا تهدف إلى تحقيق الربح Non-profit Organizations.

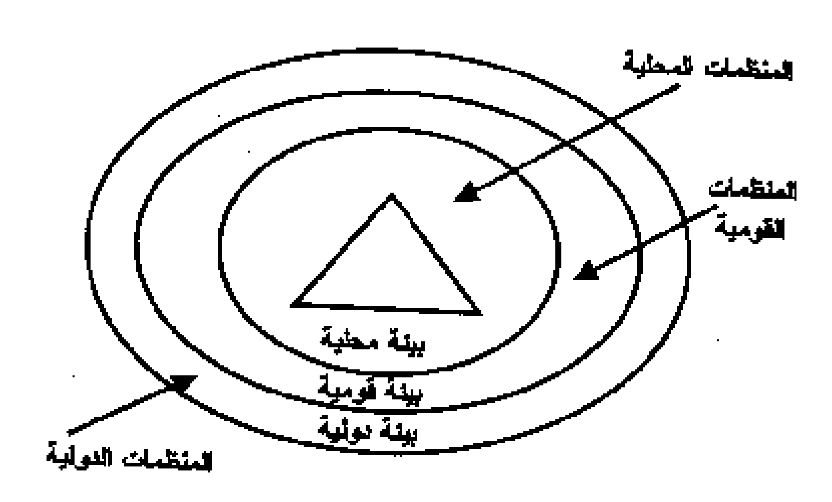
بجانب المنظمات العامة التي لا تهدف إلى تحقيق الربح فهناك المنظمات التي تسعى إلى تحقيق الربح من خلال إنتاج منتج معين أو تقديم خدمة معينة ، يطلق على المنظمات التي تهدف إلى تحقيق الربح ، منظمات الأعمال Business Organizations .

ونظرا لاختلاف خصائص المنظمات العامة عن منظمات الأعمال وطبيعة المشكلات التي تواجهها فإن الأمر يتطلب اتباع مبادئ إدارية في منظمات الأعمال تختلف عن تلك الواجب تطبيقها في المنظمات العامة .

لذا ظهرت فروع متعددة للإدارة ، هناك فرع الإدارة العامة الذي يتناول مشكلات الإدارة في الأجهزة الحكومية والمصالح والهيئات العامة . وهناك فروع إدارة الأعمال الذي يهتم بالإدارة في المنظمات العاملة في مجال الأعمال التي تهدف إلى تحقيق الربح ويسبب الفروق الواضحة بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال فهناك مقررات دراسية منفصلة لكل منهما ، كتب إدارية خاصة بالإدارة العامة وأخرى خاصة بإدارة الأعمال . وذلك لكل فرع من فروع الإدارة هناك مراكز متخصصة في

تدريب المديرين والقادة التابعين لفرع معين من فروع الإدارة . مركز إعداد القادة في الجهاز الحكومي ومركز إعداد القادة في الصناعة أمثلة على ذلك.

٣- **بالنسبة لمدى اتساع نشاط المنظمة** ، هناك المنظمات المحلية التي يقتصر نشاطها على حدود البيئة المحلية فمثلا إحدى الشركات التي تعمل في إطار محافظة الجيزة ولا يتعدى نشاطها ذلك تعد المنظمة محلية Local أما المنظمة القومية National فهي تلك التي تعمل في حدود جمهورية مصر العربية والمنظمة الدولية International هي تلك التي يتعدى نشاطها حدود جمهورية مصر العربية لتتعامل مع المجتمع الدولي كما يتضح من الشكل التالي :



أنواع المنظمات حسب مدى اتساع نشاطها

والمقصود بالبيئة هنا المقومات السياسية ، والاقتصادية ، الاجتماعية ، الثقافية ، القانونية ، الفنية ، الحضارية ...الخ وطبيعي أن المنشأة المحلية أو القومية تتعامل مع ظروف بيئة متجانسة لدولة ما أما المنشاة الدولية فإنها تتعامل مع عدة بيئات وقد تتباين وتختلف هذه البيئات لذا فإن المشكلات التي تتعامل معها المنشأة المحلية تختلف اختلافا واضحا عن طبيعة المشكلات التي تتعامل معها المنشأة الدولية ، ومن هنا اتجهت جهود بعض الباحثين في الإدارة إلى التخصص في دراسة المشروعات الدولية وكذلك أفردت بعض الجامعات مقررات دراسية خاصة بإدارة المشروعات الدولية بل ومنح درجات علمية في هذا المجال أيضا مثل درجتي الماجستير والدكتوراه .

٤ - **بالنسبة لعمليات المنظمة** ، إذا نظرنا إلى المنظمة من حيث طبيعة العمليات التي تستخدمها لتحويل المدخلات Inputs إلى مخرجات Outputs فإننا نجد هناك المنظمات الصناعية وتلك التجارية وأخرى الخدمية . يلاحظ أن التكنولوجيا – طرق ووسائل ومعدات الإنتاج – المطبقة في المنشآت الصناعية لها بيعة تختلف عن تلك التي تتبعها المنشآت التجارية أو المنشآت الخدمية .

نتيجة لاختلاف تكنولوجيا المشروع الصناعي عن التجاري عن مشروع الخدمات فإن طبيعة المشكلات المشروع الصناعي وطرق التعامل

معها سوف تباين عن تلك التي تواجـه المشـروع الخـدمي أو المشـروع التجاري لذا أفرد الباحثون في مجال الإدارة مراجع متخصصـة فـي هـذه الفروع فهناك إدارة المشروع الصناعي، تسويق الخـدمات ، إدارة البنـوك (كمثال للمشروع الخدمي) إدارة المشـروعات التجاريـة ، إدارة شـركات التأمين وهكذا

٥- أما **من حيث جنسية المنظمة Nationality** فإن هناك المنشآت القوميـة National وتلك المنشآت الأجنبية Foreign فمثلا تعد منشأة قوميـة في جمهورية مصر العربية تلك التي تنشا طبقا للقانون المصري وتعمل في مصر أما شركة I.C.I.L مـثلا – المتخصصـة فـي الحاسـبات الإلكترونية – وهي شركة إنجليزية تعمل في مصر فهي تعتبر في داخل مصر شركة أجنبية ، ينظم أعمال المنشآت الأجنبية العاملة في مصـر قوانين خاصة تختلف عن المنشآت الوطنية كذلك تختلـف المشـكلات الخاصة بالمنظمات الوطنية عن تلك الأجنبية لذا نجد أن طرق ومبـادئ إدارة المنشأة الوطنية تختلف عن تلك الخاصة إدارة وتنظـيم المنشـأة الأجنبية.

٦- **ومن حيث درجة الرسمية Degree of Formality** فهنـاك المنظمـات الرسمية وتلك غير الرسمية . وعادة ما تنشأ التنظيمات غير الرسـمية Informal داخل المنظمات الرسميةFormal . تختلـف طـرق تكـوين المجموعات الرسمية عن تلك غير الرسمية ، تختلـف أيضـا أهـداف المنظمات الرسمية عن الأهداف غير الرسمية، تختلف طبيعة العلاقـات الرسمية عن تلك غير الرسمية . لذا لا يجـب أن ننـدهش أن يعطـى

الباحثون في الإدارة أهمية للمنظمــات غيــر الرســمية وكيفيــة إدارة المنظمات غير الرسمية عن طريق إعداد بحوث متخصصة فــي هــذا المجال .

ونظرا لأهمية الشكل القانوني للمنظمة لأنه يعكس معظــم عوامــل تقسيم المنظمات المشروحة أعلاه فإننا نخصص بقية هــذا الفصــل لتنــاول الأشكال القانونية للمشروعات وأسس اختيار الشكل القانوني للمنظمة وما هي الانعكاسات الإدارية للشكل القانوني .

بشكل عام هناك ثلاثة أنواع من الأشكال القانونية للمنظمة ... هما :

المشروع الفردي ، شركات الأشخاص ، وشركات الأموال .

- **المشروع الفردي** :

تأخذ المنظمة شكل المشروع الفردي عندما يمتلك المشروع فرد واحد وغالبا ما يكون هو أيضا المدير في نفس الوقت ويناسب هذا النمط المشروعات الصغيرة وغالبا ما يكون مشروعا خاص ذات نشاط محلي يحتاج إلى قدر محدود من التمويل .

يتميز هذا النوع من المشروعات **بسهولة تأسيسه** حيث يحتاج إلــى إجراءات مبسطة ومحدودة ويعد المالك مسئول **مسئولية مطلقــة عــن** أي التزامات أو ديون تقع على المشروع وتعد أمواله الشخصية كذلك ممتلكاتــه الشخصية الأخرى التي ليس لها علاقة بهذا المشروع ضامنة لأي التزامات تتعلق بهذا المشروع **فتتلخص سمات هذا النوع من المشروعات فيما يلي** :

١- يمتلك المشروع فرد واحد.

٢- غالبا ما يكون المالك هو نفسه المدير .

٣- يتخذ المالك جميع القرارات الخاصة بالمشروع بمفرده.

٤- تؤول كل أرباح المشروع إلى المالك .

٥- لا يحتاج تأسيس هذا النوع من المشروعات إلى تكاليف تأسيس باهظة وكذلك يحتاج إلى إجراءات تأسيس بسيطة .

٦- تعد مسئولية المالك غير محدودة ومطلقة .

٧- سهولة تصفية المشروع ... حيث أن إجراءات التصفية بسيطة وغير معقدة.

٨- يصب على مثل هذا النوع من المشروعات توفير رؤوس أموال كبيرة حيث أنها ترتبط بالمالك.

٩- يصعب على مثل هذا النوع من المشروعات الحصول على قروض وتسهيلات ائتمانية من البنوك حيث أن تلك يرتبط بالمقدرة الائتمانية التي يتمتع بها المالك التي غالبا ما تكون محدودة حيث أنه شخص بمفرده.

١٠- يصعب على مثل هذا النوع من المشروعات التوسع وذلك لأن المقدرة المالية للمالك غالبا ما تكون محدودة وكذلك غالبا ما تكـــون مقدرتـــه الإدارية محدودة أيضا.

١١- ينتهي مثل هذا النوع من المشروعات بوفاة المالك ويناسب المشـــروع الفردي المشروعات الصغيرة جدا التي لا تحتاج إلى رأس مالك كبير وكذلك لا تحتاج إلى مجهودات إدارية ضخمة. وغالبا ما ينشـــأ هـــذا المشروع بسبب ميزة شخصية يتمتع بها المالك فمثلا المحاسب الـــذي يقوم بإنشاء مكتب للمحاسبة والمراجعة ، وخبير الإدارة الـــذي يقـــوم بإنشاء مكتب للاستشارات الإدارية والتدريب الإداري ، الترزي الـــذي يقوم بإنشاء مشروع لتفصيل الملابس وهكذا .

- **شركة التضامن :**

تعد شركة التضامن إحدى الأشكال التنظيمية لشركات الأشـــخاص. تتكون شركة التضامن من شخصين على الأقل وتتميز بالبســـاطة وســـهولة إجراءات التأسيس ويمكنها توفير قدر أكبر من رأس المال يفوق ما يستطيع المشروع الفردي توفيره وذلك لأن القدرة المالية لشخصين عادة مـــا تكـــون أكثر منها لشخص واحد وكذلك المقدرة الائتمانية لشخصين عادة ما تكـــون كذلك . وعادة ما تكون القدرة الإدارية لشركة التضامن أفضل مما هو متاح للمشروع الفردي فوجود أكثر من شريك يمكن توزيع الأدوار الإدارية عليهم وبالتالي يظهر التقسيم الإداري في حالة شركة التضامن فمثلا يتـــولى أحـــد الشركاء مسئولية الإنتاج وآخر مسئولية التمويل وثالث مسئولية التســـويق .

ويتكون من الشركاء **مجلس يسمى اتحاد الشركاء** الـذي يتخـذ القـرارات الإدارية العليا للشركة .

وتعد مسئولية الشركاء في شركة التضامن **مسئولية مطلقـة** غيـر محدودة والشركاء متضامنين في المسئولية وتعد أموالهم الخاصـة وكـذلك ممتلكاتهم الخاصة ضامنة لأي ديون أو التزامات تقع على الشـركة. وهنـا تظهر خطورة تكوين هذا النوع من الشركات حيث إذا أساء أحد **الشـركاء التصرف** فإن ذلك لن يضر فقط بمصالح الشركاء الآخرين المسـتثمرة فـي الشركة وإنما سينسحب الخطر أيضا على أموالهم الشخصـية وممتلكـاتهم الشخصية ويؤدي موت أحد الشركاء أو انفصاله أو جنونه أو سـجنه إلـى انحلال الشركة حيث أن الشركة ليس لها شخصية اعتباريـة مسـتقلة عـن الشركاء .

- **شركة التوصية البسيطة:**

تعد شركة التوصية البسيطة إحدى الأشـكال التنظيميـة لشـركات الأشخاص . تختلف عن شركة التضامن في أنها تتكون مـن **نـوعين مـن الشركاء.**

النوع الأول : هو الشريك المتضامن الذي يماثـل تمامـا الشـريك المتضامن في شركات التضامن وتكون مسئولياته مطلقة وغير محددة بمقدار أمواله المستثمرة في الشركة .

النوع الثاني : هو الشريك الموصى الذي يشترك في شركة التوصية بحصة رأسمال وتحدد مسئوليته بقدر ما دفعه من أموال في الشركة ولـيس

له الحق في إدارة الشركة وإنما يكون هذا الحــق مخــولا فقــط للشــريك المتضامن ويكون الشريك الموصى حق طلــب الإطــلاع علــى البيانــات والحسابات الخاصة بالشركة.

يتميز هذا النوع من المشروعات بأنه يجمع بين نوعين من الشركاء الضامن المتضامن وكذلك الموصى ولما كان الشريك الموصى مسئولا فقط بقدر حصته ولا تتأثر أمواله الشخصية بأي التزامات تقع على الشركة فــإن هذا يفتح مجال الاستثمار لأموال المستثمرين الذين يرغبون في تحمل قــدر محدود من المخاطرة ولا يرغبون في أن تتعدى مسئوليتهم أو الخسائر التي قد تتحقق عن مقدار حصة رأس المال التي شاركوا بها في شركة التوصــية وبالتالي **يشبع هذا النوع من المشروعات رغبات طوائــف مختلفــة مــن المستثمرين** يناسب المستثمر المخاطر الذي يمكنه أن يتحمل مخاطرة غيــر محدودة وكذلك المستثمر الذي يرغب في تفادي المخاطرة غيــر المحــدودة Avoiding Risk نتيجة لذلك يمكن لشركة التوصية البسيطة أن تقوم بجمــع قدر كبير من الأموال يفوق ما تستطيع تحقيقه شركة التضامن وبالتالي يمكن لشركة التوصية البسيطة أن تدخل في مجالات عمل تحتاج إلى قدر كبير من الأموال .

- **شركة التوصية بالأسهم** :

تماثل شركة التوصية بالأسهم شركة **التوصية البسيطة** فيما عــدا أن رأس المال شركة التوصية بالأسهم يكون **مقســما إلــى حصــص** يمتلكهــا الشركاء المتضامنين **وأسهم يمتلكها المساهم** ولكنها **لا تطرح للاكتتاب العام.**

وتعد شركة التوصية بالأسهم من شركات الأموال شأنها فـي ذلـك شـان الشركات المساهمة والشركات ذات المسئولية المحدودة التي ينظم أعمالهـا القانون رقم ١٥٩ لسنة ١٩٨١...

تتميز شركة التوصية بالأسهم بما يلي :

١- يعهد بإدارة شركة التوصية بالأسهم إلى شريك متضامن أو أكثر ويعين عقد تأسيس الشركة أسماء ، يعهد إليهم بالإدارة وسلطاتهم فيها.

٢- يكون لكل شركة توصية بالأسهم **مجلس مراقبة** مكون من **ثلاثة** علـى الأقل من المساهمين وله أن يقيم أعمال المديرين ولتحقيق ذلك له الحق في **فحص دفاتر الشركة** ووثائقها وجـرد الخزينـة والأوراق الماليـة والمخزون.

٣- **تنتهي** الشركة **بموت الشريك** الذي يعهد إليه **بالإدارة** إلا إذا نص علـى غير ذلك.

٤- يدير الشركة مدير أو عدد من المديرين من الشركاء أو غيرهم ويجـوز عزل المدير أو المديرين بموافقة الأغلبية العددية للشركاء الحائزين على ثلاثة أرباع رأس المال .

٥- تتكون الجمعية العامة للشركة من **جماعة الشـركاء** وتقـوم باعتمـاد الميزانية والتقرير السنوي ومشروع توزيع الأرباح.

- **الشركة المساهمة :**

يصلح هذا النوع من المشروعات لتكون **المشروعات الصغيرة** التي تتسم بأتساع نطاق الأعمال وتتطلب أموالا ضخمة لايمكن الحصول عليها من عدد محدود من المساهمين كما هو الحال في شركات التوصية البسيطة ، وشركات التوصية بالأسهم . وبالتالي فإن الشركة المساهمة تتيح الفرصة لتجميع الأموال من عدد كبير من المساهمين .

الشركة المساهمة هي شركة ينقسم رأس مالها إلى أسهم **متساوية القيمة** وتقتصر مسئولية المساهم على أداء قيمة الأسهم التي أكتتب فيها ولا يسأل عن ديون الشركة إلا في حدود ما اكتتب فيه من أسهم لتأسيس شركة مساهمة يجب ألا يقل عدد المؤسسين عن **ثلاثة** ويعتبر مؤسسا للشركة كل من يشترك اشتراكا فعليا في تأسيسها بنية تحمل المسئولية الناشئة عن ذلك ... **وتتميز الشركة المساهمة بما يلى:**

١- يقسم رأس مال الشركة المساهمة إلى سهم مساوية القيمة حيث لايقل قيمة السهم والواحد عن ٥ جنيهات ولايزيد عن ١٠٠ جنيه مصري.

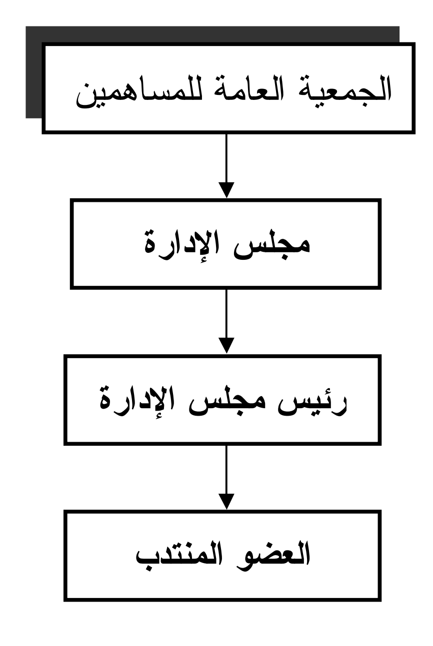
٢- يجوز للشركة المساهمة إصدار سندات أسمية وتكون هذه السندات قابلة للتداول وتصدر بقرار من الجمعية العامة .

٣- تمثل الجمعية العامة للمساهمين السلطة الإدارية الأعلى للشركة المساهمة ويكون لكل مساهم الحق في حضور الجمعية العامة للمساهمين عن طريق الأصالة أو الإنابة .

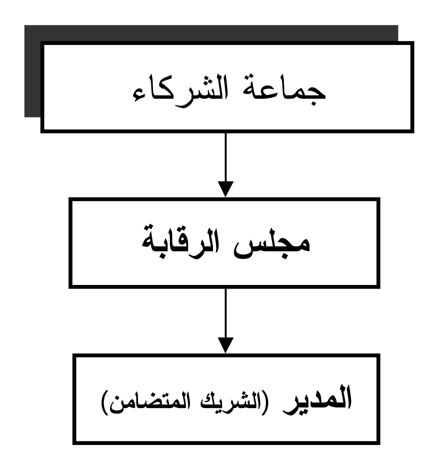
٤- تختص الجمعية العامة للمساهمين بانتخاب أعضاء مجلس الإدارة وعزلهم ومراقبة أعمال مجلس الإدارة والمصادقة على الميزانية وحساب الأرباح والخسائر والمصادقة على تقرير مجلس الإدارة عن نشاط الشركة والموافقة على توزيع الأرباح.

٥- يتولى إدارة الشركة مجلس إدارة يتكون من عدد فردي من الأعضاء لايقل عن ثلاثة تختارهم الجمعية العامة ولا يكون اجتماع المجلس صحيحا إلا إذا حضره ثلاثة أعضاء على الأقل ما لم ينص نظام الشركة على عدد أكبر. لمجلس الإدارة أن يوزع العمل بين جميع أعضائه وفقا لطبيعة أعمال الشركة ويجوز أن يندب عضو أو أكثر لأعمال الإدارة الفعلية ويسمى العضو المنتدب وفي هذه الحالة يجب أن يكون متفرغا لأعمال الإدارة ويحدد المجلس اختصاصاته ويجوز للمجلس أن يعين مديرا عاما للشركة من غير الأعضاء يتولى رئاسة الجهاز التنفيذي بها ويجوز أن يدعى لحضور جلسات مجلس الإدارة دون أن يكون له صوت معدود Counted ويباشر المدير العام اختصاصاته تحت إشراف العضو المنتدب أو رئيس مجلس الإدارة إذا كان يقوم بالإدارة الفعلية ويكون مسئولا أمامه .

وفيما يلي الشكل التنظيمي للإدارة العليا للشركة المساهمة



وفيما يلي الشكل التنظيمي للإدارة العليا لشركة التوصية بالأسهم



الشركة المساهمة في إطار قطاع الأعمال العام

تعرضنا فيما سبق إلى الشركة المساهمة في القطاع الخاص ، أما الشركة المساهمة في القطاع العام (حالية قطاع الأعمال العام) فهي وحدة اقتصادية تقوم على تنفيذ مشروع اقتصادي وفقا لخطة التنمية الاقتصادية التي تضعها الدولة سواء كان في مجال النشاط الصناعي أو التجاري أو المالي أو الزراعي أو العقاري أو غير ذلك.

ينظم القانون رقم ٢٠٣ لسنة ١٩٩١ أعمال شركات قطاع الأعمال العام للشركات القابضة والشركات التابعة لها وتتخذ هذه الشركات بنوعيها شكل شركات مساهمة. وقد حلت الشركات القابضة محل هيئات القطاع العام التي ينظم أعمالها القانون رقم ٩٧ لسنة ١٩٨٣ ، كما حلت الشركات التابعة محل الشركات التي تشرف عليها هذه الهيئات.

- **السمات الرئيسية للشركات القابضة (Holding) :**

١- يصدر بتأسيس الشركة القابضة قرار من رئيس مجلس الوزراء بناء على اقتراح الوزير المختص ويكون رأسمالها مملوكا بالكامل للدولة أو للأشخاص الاعتبارية العامة وتأخذ شكل شركة مساهمة.

٢- تقوم الشركة القابضة بتأسيس شركات مساهمة بمفردها أو بالاشتراك مع الغير وشراء أسهم شركات المساهمة أو بيعها أو المساهمة في رأسمالها.

٣- يتولى إدارة الشركة القابضة مجلس إدارة يصدر بتشكيله قرار من الجمعية العمومية لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد ويتكون من عدد فردي من الأعضاء لايقل عن سبعة ولايزيد على أحد عشر... ويشكل مجلس الإدارة كمايلي :

- رئيس متفرغ للإدارة .
- عدد من الأعضاء لايقل من خمسة يختارون من ذوي الخبرة في النواحي الاقتصادية والمالية والفنية والقانونية وإدارة الأعمال .
- ممثل عن الاتحاد العام لنقابات عمال مصر يختاره مجلس إدارة الاتحاد.

٤- يختص مجلس إدارة الشركة القابضة بما يلي :

- وضع السياسات العامة وتحديد الوسائل اللازمة لتحقيقها.
- إدارة محفظة الأوراق المالية للشركة.
- اقتراح تأسيس شركة مساهمة.
- شراء بيع الأسهم.
- تصحيح الهياكل التمويلية ومسار الشركات المتعثرة.
- إقرار مشروع الميزانية والحسابات الختامية تمهيدا لعرضها على الجمعية العامة للشركة .
- وضع معايير الأداء وتقييمها وفحص تقارير العمل بالشركة .

- اعتماد الهيكل التنظيمي لشركة .

٥- تعتبر الجمعية العامة للشركة السلطة الإدارية الأعلى وتتكون من:

- الوزير المختص رئيسا.
- أعضاء من ذوي الخبرة في مجال الأنشطة التي تقوم بها الشركات التابعة للشركة القابضة لايقل عددهم عن ١٢ ولايزيد عن ١٤ من بينهم ممثل واحد على الأقل يرشحه الاتحاد العام لنقابات عمال مصر .

٦- تختص الجمعية العامة للشركة القابضة بمايلي :

- التصديق على تقرير مجلس الإدارة عن نشاط الشركة.
- التصديق على الميزانية والحسابات الختامية للشركة .
- عزل أعضاء مجلس الإدارة .
- الموافقة على توزيع الأرباح.

- **السمات الرئيسية للشركات التابعة** :

١- تعتبر شركة تابعة في قطاع الأعمال العام التي يكون لإحدى الشركات القابضة ٥١% من رأسمالها على الأقل .

٢- يصدر تأسيس الشركة التابعة قرار من الوزير المختص بناء على اقتراح مجلس إدارة الشركة القابضة .

٣- يقسم رأس مال الشركة إلى أسهم اسمية مساوية القيمة بحيث لايقل عن خمسة جنيهات ولايزيد عن ١٠٠ جنيه.

٤- يتولى إدارة الشركة التابعة مجلس إدارة لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد ويتكون المجلس من عدد فردي من الأعضاء لايقل عن خمسة ولايزيد على سبعة بما فيهم رئيس المجلس .

٥- **يتكون مجلس الإدارة من** :

- رئيس **غير متفرغ** من ذوي الخبرة تعينه الجمعية العامة للشركة بناء على ترشيح مجلس إدارة الشركة القابضة .
- أعضاء غير متفرغين يعينهم مجلس إدارة الشركة القابضة من ذوي الخبرة يمثلون الجهات المساهمة في الشركة ويكون عددهم نصف أعضاء المجلس .
- عد من الأعضاء مماثل لعدد الأعضاء من ذوي الخبرة يتم انتخابهم من العاملين بالشركة .
- رئيس اللجنة النقابية ولايكون له صوت معدود.

أما في حالة الشركة التي تساهم في رأس مالها أفراد أو أشخاص اعتبارية من القطاع الخاص فإن مجلس الإدارة يتشكل على النحو التالي :

- رئيس غير متفرغ من ذوي الخبرة .
- أعضاء غير متفرغين يمثلون الجهات المساهمة.

- أعضاء غير متفرغين بنسبة ما تملكه الأشخاص الاعتبارية من القطاع الخاص أو الأفراد المساهمين في الشركة يختارهم ممثلو هذه الجهات في الجمعية العامة .
- أعضاء غير متفرغين يتم انتخابهم من العاملين بالشركة ويكون عددهم مساويا لمجموع عدد أعضاء مجلس الإدارة في البندين المذكورين أعلاه.
- رئيس اللجنة النقابية ولايكون له صوت معدود.

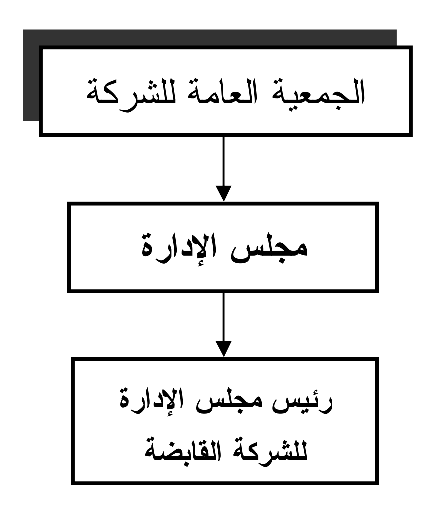
٦- تتكون الجمعية العامة للشركة التي تملك الشركة القابضة رأس مالها بأكمله أو تشترك مع شركات قابضة أخرى أو أشخاص اعتبارية عامة أو بنوك قطاع عام من :

- رئيس مجلس إدارة الشركة القابضة.
- أعضاء مجلس إدارة الشركة القابضة التي يتبعها الشركة.
- أعضاء من ذوي الخبرة لايزيد عددهم على أربعة تختارهم الجمعية العامة للشركة القابضة.
- عضوين تختارهم اللجنة النقابية ويحضر اجتماعات الجمعية العامة رئيس أعضاء مجلس إدارة الشركة ومراقبوا الحسابات من الجهاز المركزي للمحاسبات دون أن يكون لهم صوت معدود.

أما في حالة الشركة التي ساهم من رأس مالها مع الشركة القابضة أفراد أو أشخاص اعتباريين من القطاع الخاص فإن الجمعية العامة للشركة تتشكل على النحو التالي :

- رئيس مجلس إدارة الشركة القابضة .
- أعضاء مجلس إدارة الشركة القابضة التي تتبعها الشركة .
- المساهمة من الأفراد أو الأشخاص الاعتبارية من القطاع الخاص .

وفيما يلي الشكل التنظيمي لقطاع الأعمال العام

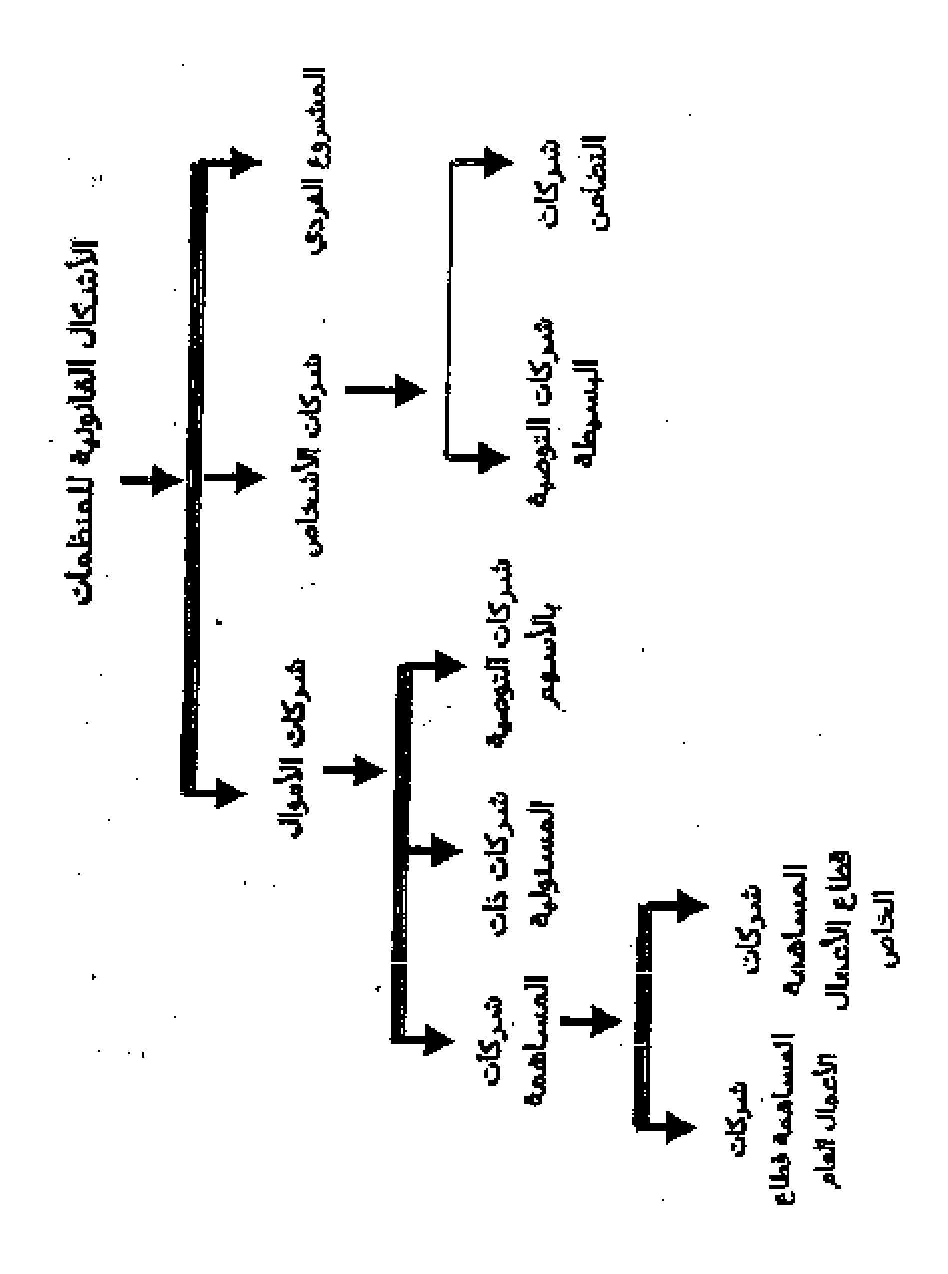


الشركة ذات المسئولية المحدودة

الشركة ذات المسئولية المحدودة هي شركة **لايزيد عدد الشركاء فيها على خمسين شريكا** ، ولايكون لكل منهم مسئولا إلا بقدر حصته ولايجوز تأسيس الشركة أو زيادة رأس مالها أو الاقتراض عن طريق الاكتتاب العام ولايجوز أن تتولى أعمال التأمين أو أعمال البنوك أو الادخار أو تلقي الودائع أو استثمار الأموال لحساب الغير .

يدير الشركة ذات المسئولية المحدودة مدير أو مديرون من بين الشركاء أو غيرهم وإذا كان عدد الشركاء أكثر من عشرة وجب أن يعهد بالرقابة إلى مجلس يكون من ثلاثة على الأقل من الشركاء **يسمى مجلس الرقابة** وله مطالبة المديرين بتقديم تقارير وله أن يفحص دفاتر الشركة ووثائقها وأن يقوم بجرد الخزينة والبضائع ويراقب الميزانية والتقرير السنوي ومشروع توزيع الأرباح ويقدم تقريره في هذا الشأن إلى جماعة الشركاء .

وفيما يلي بالأشكال القانونية للمنظمات



مما سبق يتضح أن الشكل القانوني للمنظمة يعكس النواحي الإدارية والمالية كمايلي :

أولاً : من حيث قدرة المنظمة على تجميع رأس المال المطلـــوب لتســـيير أعمالها.

يلاحظ أن قدرة **المشروع الفردي** في هذا الشأن محدودة جدا حيث أن قدرة المالك الفردي لتقديم رأس المال محدودة لأن الأموال الممكن تجميعهـــا

من فرد واحد تكون أقل بكثير من تلك الممكن تجميعها من عدة أفراد. كذلك تكون القدرة الائتمانية لفرد واحد أقل بكثير من عدة شركاء عند الرغبة في الحصول على قروض تسهيلات ائتمانية من البنوك. وإذا انتقلنا إلى **شركة التضامن** نجد أن قدرتها على تجميع الأموال تزداد عن مقدرة المشروع الفردي لوجود أكثر من شريك متضامن. وإذا تناولنا **شركة التوصية البسيطة وشكة التوصية بالأسهم** نجد أن القدرة على تجميع الأموال بالأسهم تتيح الفرصة للمستثمر الذي يرغب أن تكون مسئوليته محددة بمقدار ما قدمه من رأس مال الشركة، وطبيعي أن **الشركة المساهمة** نظرا لوجود عدد كبير من المساهمين – يصل إلى الآلاف – فإنها تناسب المشروعات التي تحتاج إلى قدر كبير من الأموال .

ثانياً : تختلف مسئولية الملاك باختلاف الشكل القانوني للمنظمة:

ففي **المشروع الفردي وشركة التضامن** تكون مسئولية المالك غير محددة (Unlimited) وتكون أمواله الشخصية كذلك ممتلكاته ضامنة لأي التزامات تقع على المشروع ، أما **الشريك الموصى** كما هو في شركة التوصية البسيطة وشركة التوصية بالأسهم والشريك المساهم في الشركة المساهمة والشريك في الشركة ذات المسئولية المحددة فإن هؤلاء الشركاء تتحدد مسئوليتهم فقط بمقدار مساهماتهم في رأس المال ولا تتعدى المسئولية لتشمل أموالهم الشخصية أو ممتلكاتهم. وبالتالي فإن الشكل القانوني للمنظمة يتيح الفرصة لإرضاء رغبات مختلف المستثمرين. يرضى رغبات المستثمرين الذي يمكنه تحمل مخاطر عالية – في حالة الشريك المتضامن –

وكذلك رغبات المستثمر الذي يرغب فقط في تحمل مخاطر محددة – في حالة الشريك الموصى أو المساهم أو ذات المسئولية المحدودة.

ثالثاً : تختلف إجراءات التأسيس باختلاف الشكل القانوني للمنظمة:

ففي حالة الشركة المساهمة ، نظرا لأنها تؤثر على مصالح عدد كبير من الملاك والذين يكونون غير متفرغين للإدارة والرقابة فإن القانون المصري قد فرض مجموعة من الإجراءات المطلوبة . أما في حالة المشروعات الفردية وشركات الأشخاص فإن تأثيرها على الاقتصاد القومي يكون أقل بكثير من السلوك المساهمة لذا فإن المشروع قد حدد إجراءات أقل تعقيدا في حالة إنهاء أعمال المشروع وتصفيته. تخضع الشركات المساهمة لإشراف ورقابة دقيقة من قبل الدولة .

رابعاً : يختلف الهيكل الإداري باختلاف الشكل القانوني للمنظمة :

ففي المشروع الفردي يكون عادة المالك هو نفسه المدير الأعلى ونظرا لصغر حجم المشروع وعادة ما يكون قدرته على التوسع محدودة فإن حجم الجهاز الإداري يكون محددا أيضا ففي شركة التضامن هناك مجلس الشركاء ممثلا السلطة الأعلى للمشروع وتسند الإدارة للشركاء المتضامنين في شركة التوصية البسيطة وشركة التوصية بالأسهم هناك جماعة الشركاء

تمثل السلطة الإدارية الأعلى وهناك مجلس الرقابة ثم يسند الشـــركاء تمثـــل السلطة الإدارية الأعلى وهناك مجلس الرقابة ثم يسند لشريك متضـــامن أو أكثر القيام بالإدارة وفي حالة الشركة المساهمة يتضح جليا الهيكـــل الإداري في شكل الجمعية العامة للمساهمة ، مجلس الإدارة ، رئيس مجلـــس الإدارة العضو المنتدب وهكذا.

خامساً : يختلف النشاط الذي يمكن أن يزاوله المشروع باختلاف الشـــكل القانوني :

فمثلا لايجوز أن تتولى شركات التوصية بالأسهم أو الشـــركات ذات المسئولية المحدودة أعمال التأمين أو أعمال البنـــوك أو الادخـــار أو نلقـــي الودائع أو استثمار الأموال لحساب الغير . كذلك من الناحية العملية القـــدرة المالية للمشروعات الفردية وشركات الأشخاص لا تمكنها من الدخول فـــي ميادين الأعمال التي تتطلب استثمارات ضخمة .

سادساً : يؤثر الهيكل القانوني للمنظمة على قدرتها على جذب الكفـــاءات الإدارية :

أثبتت الدراسات الإدارية أن سمعة المنظمة وحجمها تعد من العوامل التي يأخذها في الحسبان الأفراد عند التوظيف فنظرا لأن الشركة المســـاهمة تتميز بكبر الحجم وأن لها شخصية اعتبارية مستقلة وتوفر فرص عمل لهـــا طابع الاستمرار فإن قدرتها على جذب الكفاءات البشرية تزيد كثيرا من قدرة المشروع الفردي أو شركات الأشخاص .

سابعاً : يؤثر الشكل القانوني للمنظمة على مرونة العمل الداخلي لها وعلى سرعة اتخاذ القرارات :

ففي المشروع الفردي يكون المالك هو المتصرف الوحيد ولايرجع لأي جهة أخرى عند اتخاذه القرار وبالتالي فإن القرارات تتخذ بشكل أسرع وأيسر مما هو الحال في الشركات حيث لابد من الرجوع إلى جميع الشركاء وفي حالة الشركة المساهمة يحتاج الأمر إلى عقد الاجتماع لمجلس الإدارة أو اجتماع الجمعية العامة وبالتالي فإن عملية اتخاذ القرارات تتميز بالبطء إلى حد ما .

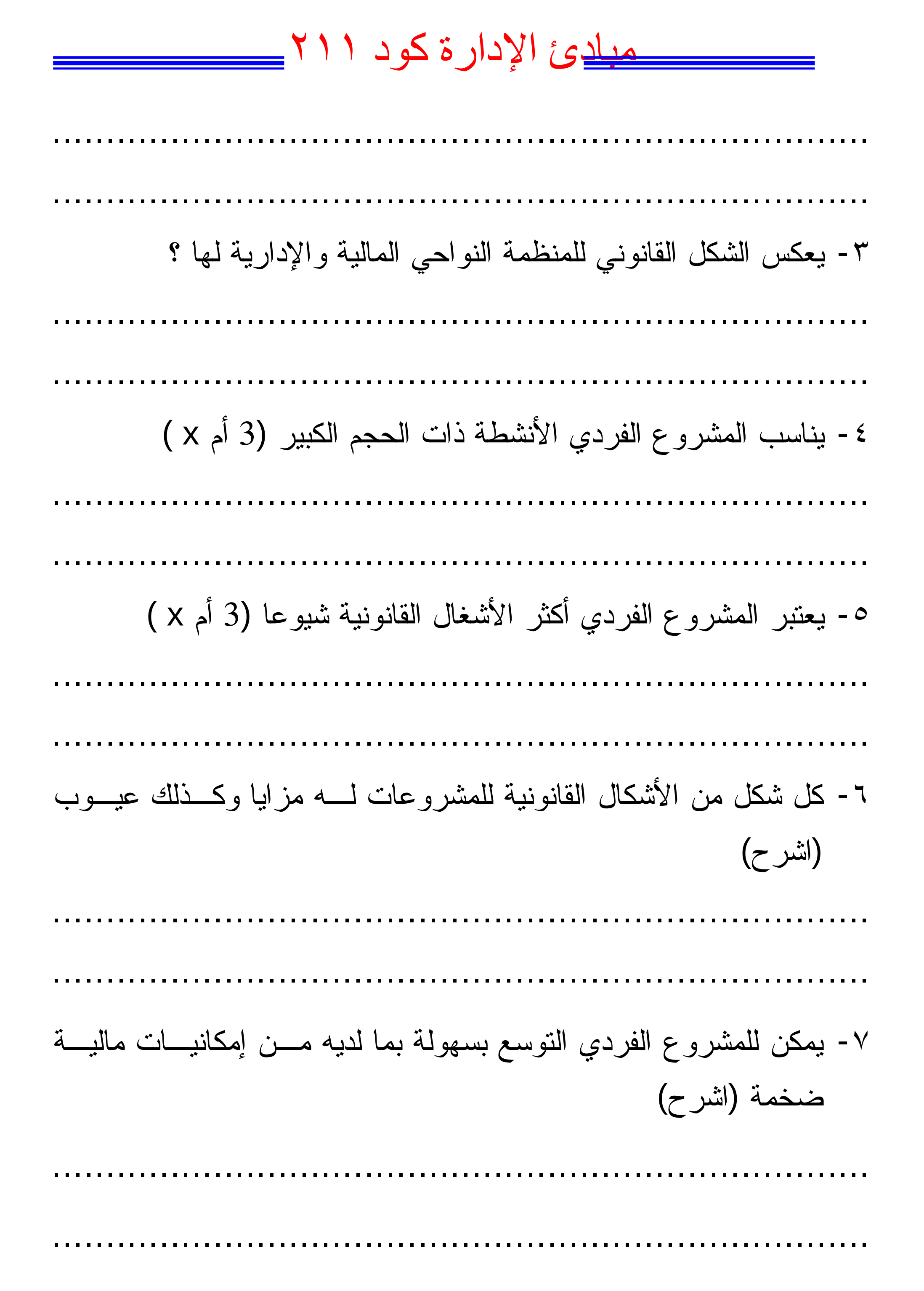
أسئلة للمراجعة

١- يمكن استخدام معايير متعددة لتقسيم المنظمات (أشرح)

....

....

٢- ما هي الأشكال القانونية الرئيسية للمنظمة ؟



....

....

٣- يعكس الشكل القانوني للمنظمة النواحي المالية والإدارية لها ؟

....

....

٤- يناسب المشروع الفردي الأنشطة ذات الحجم الكبير (3 أم x)

....

....

٥- يعتبر المشروع الفردي أكثر الأشغال القانونية شيوعا (3 أم x)

....

....

٦- كل شكل من الأشكال القانونية للمشروعات لـــه مزايا وكـــذلك عيـــوب (اشرح)

....

....

٧- يمكن للمشروع الفردي التوسع بسهولة بما لديه مـــن إمكانيـــات ماليـــة ضخمة (اشرح)

....

....

٨- يستثمر الشريك المتضامن أمواله في شركة التضامن ولكن ليس لديه حق الإدارة (3 أم x)

....

....

٩- الميزة الأساسية لشركة التضامن هـــي المســـئولية المحـــددة للشـــركاء (3 أم x)

....

....

١٠- في شركات التوصـــية كـــل الشـــركاء مســـئولين مســـئولية محـــددة (3 أم x)

....

....

١١- احتمال نجـــاح الشـــركات أكثـــر مـــن نجـــاح المشـــروع الفـــردي (3 أم x)

....

....

١٢- إحدى مميزات الشـــراكة هـــي ســـهولة إنشـــاء وإنهـــاء المشـــروع (3 أم x)

....

....

١٣- عندما يموت أحد الملاك في الشركة المساهمة فإنه لابد مـــن تصـــفية الشركة . (3 أم x)

....

....

١٤- يمكن للشكل القانوني للمنظمة أن يعكس النواحي الإدارية والمالية بها (3 أم x)

....

....

الفصل الخامس

التطوير التنظيمي

التطوير التنظيمى

- **مفهوم ودواعى التطوير** :

تعمل منظمة The Organization في بيئة محلية Local وبيئة قوميـــة National وبيئة إقليمية Regional وبيئة دوليـــة Tire national مـــن البيئـــة تحصل على مجموعات من المدخلات Inputs

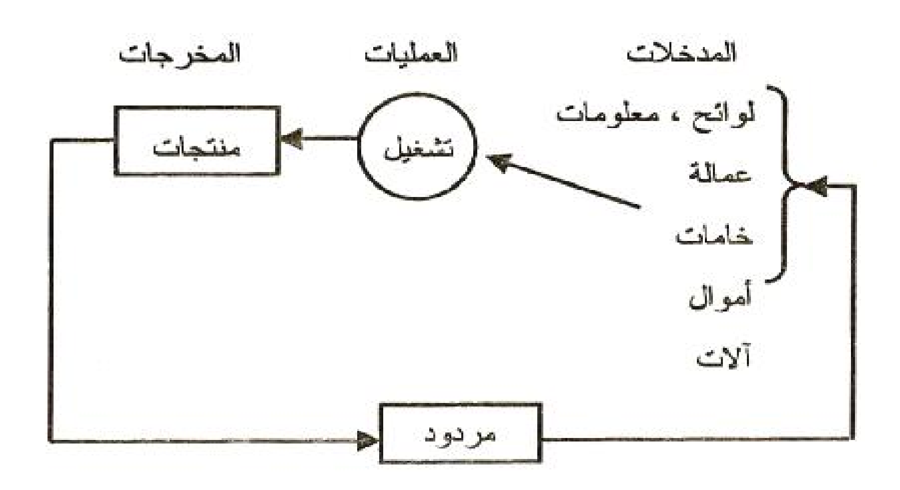
فى شكل :

- لوائح ، قوانين ، معلومات .
- عمالة ذات خبرات ومهارات متنوعة .
- خامات ومواد أولية ، ومهمات مكتبية .... الخ .
- آلات ومعدات وأجهزة .
- أموال.

§ الخ .

وتقوم المنظمة – مهما اختلفت طبيعتها أو نوعها – بإجراء مجموعة من العمليات processes التي تهدف إلى تحويل هذه المدخلات Inputs إلى مجموعة من المخرجات Outputs التي تسمى المنتجات Product التي تكون إما سلع Goods أو خدمات Services. وطبيعي أن إنتاج المنتجات ليس هدفا في حد ذاته وإنما الهدف هو تبادل Exchange هذه المنتجات مع البيئة Environment .

ونتيجة هذا التبادل يعود على **المنظمة بمردود Feedback** بهذا الذي يكون في شكل أموال أو خبرات أو كليهما معا تستطيع أن تكرر المنظمة أعمالها Business Cycle كما يظهر بالشكل التالي :



أي أن المنظمة تبدأ من البيئة بالحصول على **المدخلات** وتنتهي

بالبيئة وذلك باستيعابها للمخرجات التي تنتجها المنظمة .

وبالتالى فإن قدرة المنظمة على الاستمرار تتوقف على قدرتها على الحصول على المدخلات من البيئة وأيضاً على قدرتها على إقناع البيئة بالاستفادة من مخرجات المنظمة . لذا فإن المنظمة لا يمكنها ان تكون فى واد والبيئة فى واد آخر . **ولا يمكن للمنظمة أن تتجاهل البيئة** فهى تبدأ منها Begins وكذلك تنتهي إليها Ends . هل نتصور أن المنظمة يمكنها أن تستمر تنمو متجاهلة الظروف البيئية ؟ هل نتصور أن تتجاهل المنظمة احتياجات البيئة ؟ بإنتاجها سلع وخدمات ليس عليها طلب Demand هل يمكن للمنظمة أن تستمر وتنمو دون أن تراعى المعايير والقيم السائدة فى البيئة .

ومن هنا جاءت أهمية دراسة وتحليل بيئة المنظمة وذلك لإمكانية إجراء تطوير وتعديل فى المنظمة حتى تصبح أكثر توافقا وانسجاما مع البيئة .

تتمثل بيئة المنظمة في مجموعة المتغيرات البيئية التي تشمل متغيرات اقتصادية، سياسية ، اجتماعية ، ثقافية ، قانونية ، فكرية فنية، تكنولوجية ، طقس ، تضاريس ...... الخ .



وتتسم بشدة التعقيد Highly complicated وكذلك أنها في حالة من التغيير المستمر Continuous Change وانه لا يوجد شئ مؤكد وان على المنظمة في علاقتها مع البيئة لابد أن تتوقع أي شئ Predict the unpredictable وكذلك تفكر في أشياء غير خاضعة للتفكير Think of the unthinkable وذلك تطوع نفسها لكي تتوافق مع الظروف البيئية ولا نتصور أن منشأة ما يمكن أن تبقى Survive متجاهلة الظروف البيئية فهي من البيئة تبدأ وإلى البيئة تنتهي.

ولكن يمكن للمنشأة أن تعدل من أوضاعها وتحدث التغيير المطلوب في عناصرها لكي تتمشى مع الظروف البيئية التي تعمل فيها وتعيش في أحضانها فإنها لابد من أن تقوم بجمع معلومات عن البيئة عن الحاضر والتنبؤ بما سيكون عليه الحال في المستقبل وذلك **عن طريق أجهزة البحوث والتطوير** لديه Research and development لتي تقوم بجمع البيانات وتحوليها إلى معلومات Information ثم أكثر من ذلك تحويل هذه المعلومات إلى معرفة Knowledge وكذلك دراسة المستقبل ووضع له **عده سيناريوهات** ، هذه العمليات تتعلق بالدراسة والتحليل أي **عمليات تعليمية**

Learning **كلما زاد اهتمام المنظمة بهذه العمليات كلما زادت قدرتها على ان تكيف نفسها وتتلاءم أكثر من البيئة التي تعيش فيها** بل أكثر من ذلك فإن قدرة المنشأة على الاستمرارية والبقاء والنمو تتوقف على قدرتها علـــى القيام بهذه العمليات التي تمكنها من التعرف على البيئة الخارجية والتطورات المستقبلية .

دعنا نتذكر :-

- بقاء المنظمة واستمرارها يتوقف على قدرتها على التكيف مع البيئة التى تعيش فيها .
- تتسم البيئـــة في هذا القرن الحادي والعشرين بالتغيير الدائم والمستمر.
- التطوير التنظيمي يساعد المنظمة على التفكير في المستقبل وتكيفيها معه .
- التطوير التنظيمي علم وفن.
- التطوير التنظيمي له علاقة بأي منظمة مهما اختلفت طبيعتها ونوعها .
- إحداث التطوير التنظيمي في منظماتنا يعمل على النهوض بالمجتمع.

- **مجالات التطوير التنظيمى** :

يمكن أن يكون مجال التطوير أي عنصر من العناصر الأساسية للمنظمة التي نسردها فيما يلى :

مجال الأفراد:

بدون الأفراد لا توجد منظمة ، تعرف المنظمة بأنها مجموعة أفراد تسعى لتحقيق هدف معين ، عندما يحدث تغيير في مجال التكنولوجيا التي تتعامل معها المنظمة فإن ذلك يحتاج إلى تدريب وإعادة التدريب للعاملين فيها ومن هنا يعد مدخل تنمية الموارد البشرية Human resources development أحد المداخل الأساسية لتحقيق التطوير التنظيمى ، **هذا المدخل يسعى** أيضا إلى تنمية اهتمامات العاملين بالمؤسسة من خلال تأمين لهم الاحتياجات المتنوعة بالشكل الذى يجعلهم **مرتبطين بالمنظمة Involved** ويتولد لديهم **الالتزام الذاتى والداخلى** Self – motivated ولا تكون العلاقة مجرد الحصول على **أجر** .

مجال الهيكل التنظيمى :

تحتاج المنظمة إلى هيكل Structure يوضح العلاقات التنظيمية المختلفة والعلاقات الإدارية من حيث توزيع المهام والمسئوليات والصلاحيات . **وبدون هيكل تنظيمى Sound فإنه يحدث الخلافات والصراعات التنظيمية Organizational conflict الذى من شانه يعوق تحقيق الأداء** لذا فإنه عندما تتغير الظروف التي تعمل فيها المنظمة فإن الأمر يحتاج إلى إجراء تعديلات في الهيكل التنظيمي لكي يتمشى الهيكل مع الظروف الجديدة **ومن هنا ظهرت أفكار تنادى باستخدام أسلوب إعادة الهيكلة Re- strctucting وذلك كمجال للتطوير التنظيمى بحيث يصبح الهيكل دائماً Valid وليس Out of data.**

إعادة الهندسة Re-Engineering

يركز هذا المدخل على **مفهوم العملية Process** وهى تلك المجموعة

من الإجراءات والأنشطة المتكاملة التي تؤدى إلى إنتاج السلعة أو الخدمة . **وتعتمد إعادة الهندسة على إعادة تصميم عمليات وأنشطة الإنتاج** وذلك لتحقيق زيادة فعالية المنشأة على المدى الطويل. وتنطبق مفاهيم وآليات إعادة الهندسة على منشآت الصناعة والتجارة والخدمات الخاصة والعامة على حد سواء ويدخل في إطار هذا المدخل إعادة النظر في إجراءات العمل Procedures of work ونماذجه Forms التي تصاحب إجراءات العمل .

نظم العمل Systems of work:

ويتعلق هذا المدخل بتطوير نظم العمل المتمثلة في اللوائح المختلفة المتعلقة بأداء الأنشطة المختلفة سواء كانت خاصة بالأفراد ، الإنتاج ، التمويل .... الخ .

وتضم هذه النظم أيضا **النظام الخاص بوضع رؤية المنظمة Vision وتحديد رسالتها Mission** وكذلك إعداد الخطط الاستراتيجية المختلفة التي تحكم السلوك والتصرفات داخل المنظمة .

إذن هناك **مجالات عديدة** يمكن إحداث فيها تغيير وذلك بغرض التطوير التنظيمى وهى :

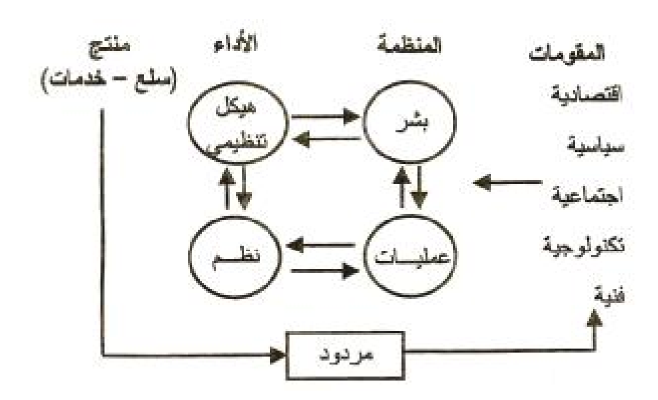
- مجال البشر .
- مجال الهيكل التنظيمي .
- مجال تصميم العمليات .

§ مجال النظم.

والسؤال الآن من أين نبدأ التطوير التنظيمى ؟ اختلفت الآراء فهناك الذي ينادى بالبدء في مجال البشر عن طريق التدريب والترغيب حيث قد يكون لدينا هيكل تنظيمي سليم أو نظم للعمليات ممتازة ولكن بدون البشر المدرب والذى تم تحفيزه لن تتحقق النتائج المرجوة . لذلك ما فائدة البشر المدرب تدريباً راقياً ولا توجد لدينا نظم سليمة للأداء !!.

ولذلك فإن **مدخل التطوير التنظيمي** يجب أن يكون **مدخلا شاملا متكاملا** يمكن النظر لهذه المجالات (البشر – الهيكل التنظيمي– تصميم العمليات– النظم) على أنها **مكونات لنظام واحد System United** هذا النظام متكامل إذا حدث قصور في أي مكون Part من هذه المكونات فإن الأداء النهائي للنظام سوف يتأثر وكذلك مثل أي نظام آخر تنخفض أداء أحد أجزاء النظام بسبب قصور في أي جزء آخر من أجزاء النظام.

فمثلا إذا قمنا بإعادة هندسة المنشأة تصميم وبناء العمليات وسبل الأعمال والإنتاج . فبالرغم من أن ذلك في مجال الإنتاج أو تقديم الخدمة فإن صاحب ذلك **إعادة تصميم الوظائف** ، الصلاحيات ، أساليب الرقابة والقياس ، نظم المكافآت ، الهيكل التنظيمي ، ونظم الدعم مثل المعلومات .. الخ. وبالتالي فإنه **يجب أن يكون مدخل التطوير التنظيمي مدخلاً شاملاً متكاملا Comprehensive** بحيث يتم إعادة النظم في جميع المجالات لتحقيق التوافق بينها حيث إجراء تغيير في مجال معين يؤدى إلى إحداث تغيير في المجالات الأخرى .



تتشابك مكونات المنظمة مع بعضها البعض والبيئة

تذكـر :

- التطوير التنظيمي يسعى إلى **إحداث تغيير مخطط** في مجالات المنظمة لجعلها **أكثر توافقاً مع البيئة التي تعمل فيها** .
- تحقيق **أقصى فاعلية** فإن الأمر يحتاج إلى إجراء **تغيير شامل** في مكونات المنظمة المختلفة .
- نحتاج إلى أسلوب يساعدنا على تحقيق التغيير المتكامل الشامل في مكونات المنظمة أسلوب : From A to Z .

مما سبق يتضح أنه لوضع المنظمة على الطريق السليم

To put the organization right on the right track

فإن الأمر يستلزم **إحداث تغيير مخطط** Planned change في المكونات المختلفة للمنظمة . فمن العبث تغيير مجال دون آخر. إن إحداث

التغيير في مجال له تأثير على المجالات الأخرى . وبالتالي فإن **النظرة** يجب أن تكون **شمولية متكاملة** . ولما كان للتغيير دائما أعداء سواء كانوا على حق أو على باطل ولما كانت **المصلحة العليا للمنظمة يجب أن تسمو فوق أي مصالح أخرى فرعية** فإن أي أسلوب أو مدخل للتطوير التنظيمى يجب أن **يأسر Capture اهتمام الإدارة العليا ويعمل على كسب اهتمام العاملين** في المنظمة وكذلك يحقق نتائج إيجابية تفوق تكلفة التغيير أي :

- كسب تأييد الإدارة العليا.
- كسب اهتمام العاملين.
- تحقيق نتائج إيجابية تفوق التكلفة

وهذا يتأتى عن طريق استخدام أسلوب **إدارة الجودة الشاملة TQM كمدخل للتطوير التنظيمي** .

- **إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتطوير التنظيمي** :

بشكل مباشر يمكن **تعريف مفهوم إدارة الجودة الشاملة** بأنه نظام تعاوني لأداء الأعمال يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين بهدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة ومن خلال فرق العمل وحلقات الجودة بالمؤسسات . **الجودة الشاملة Total quality** لا تقتصر على تطوير في المنتج النهائي بل يسبق ذلك تجويد لكل ما يمس هذا المنتج من مدخلات .

الجودة .... التركيز على العميل .

الجودة .... التركيز على مدخلات الإنتاج.

الجودة .... التركيز على العمليات

الجودة .... التركيز على تنمية الموارد البشرية .

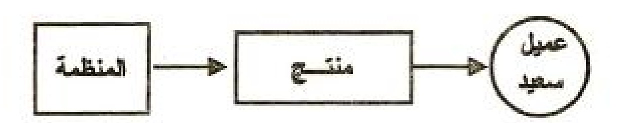
الجودة .... التركيز على نظم العمل والهيكل التنظيمى .

لقد تعدى مفهوم الجودة المنتج نفسه ليشمل أيضاً جودة الخامات، جودة الاتصال ، جودة المعلومات ، جودة الأفراد ، جودة الإجراءات ، جودة الإشراف والإدارة بل **جودة المنظمة ككل .**

مفهوم العميل

لقد تعدى مفهوم العميل ليشمل ليس فقط عملاء المنظمة (طالبي ومستهلكي السلع والخدمة) إنما يشمل أيضاً العميل الداخلي وهو الموظف أو العامل لدى المنظمة .

كيف تطلب من العميل الداخلي أن يتعامل بكفاءة وفاعلية مع العميل الخارجي والمنظمة تعامل هذا العميل الداخلي بكفاءة منخفضة.



- **ماذا تعنى إدارة الجودة الشاملة**

§ الجودة وسيلة لتحقيق أرباح أكثر .

§ جودة أعلى تعنى أقل تكلفة .

§ أداء العمل بشكل صحيح من المرة الأولى .

§ الشراء بأعلى قدر من الجودة والموثوقية .

§ تعد الجودة مهمة كل فرد وذلك من مرحلة التصميم إلى مرحلة الشحن .

§ الوعي بالجودة مسئولية كل عامل مشترك .

- **تاريخ الجودة الشاملة**

بالرغم من إطلاق خبير الجودة الأمريكي تعبير الضبط الشامل للجودة في **بداية الستينات** إلا قدماء المصريين قبل عصر الميلاد هم الذين أول من فكروا في الجودة من خلال بناء الأهرامات .

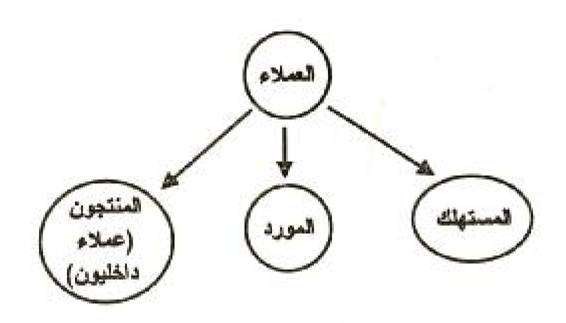
مفهوم الجودة الشاملة يعنى اشتراك كافه التخصصات في المنظمات في تحقيق أهداف الجودة، واصبح الجودة مسئولية **جماعية** وليست مسئولية

إدارة الرقابة على الجودة فقط وأصبحت الجودة تمثل نظاما له مدخلاته وعملياته ومخرجاته واصبح المسمى الشائع **نظام الجودة الشاملة Total quality control System (T.Q.C)** وقد التقط **اليابانيون** الخيط وابدعوا في تطبيق هذا المفهوم الذي أطلقوا عليه **ضبط الجودة فى جميع الشركات** : Company wide quality control (CWQC)

- **خطوات تخطيط الجودة** :

١- تحديد أهداف الجودة .

٢- تحديد العميل : ويقصد بالعميل كل من يتأثر أو يؤثر في أهداف الجودة .



٣- تحديد الجودة من وجهة نظر العميل .

٤- تحديد ملامح المنتج التي تتناسب مع احتياجات العميل .

٥- تحديد ملامح العمليات أي مواصفات العمليات التي تؤدى إلى تحقيق

المواصفات المطلوبة فى المنتج .

٦- تحديد وسائل ضبط العمليات والتحكم فيها :

تخطيط الجودة لا يكون فقط عند إنتاج منتج جديد

بل أيضا عند تحسين جودة منتج قائم

- **إدارة الجودة الشاملة والتطوير التنظيمى :**

يعد مدخل إدارة الجودة الشاملة من أكثر المداخل ارتباطا بالتطوير التنظيمي فكلاهما يركز على :

الشمول :

التغيير يجب أن يشتمل العناصر الأساسية التي تكون المزيج التنظيمي وهى البشر والهيكل والعمليات .... الخ فهي عناصر متفاعلة ومعتمدة على بعضها البعض وبالتالي أي برنامج للتغير يركز فقط على أي من هذه العناصر سينال نصيبا متواضعا من النجاح .

الجماعية :

ينادى نظام الجودة الشاملة والتطوير التنظيمي بإدخال كل فرد في المنظمة وكل شئ في دائرة التغيير المطلوب فالجودة ليست مسئولية فرد معين أو قسم معين وإنما مسئولية الجميع .

التخطيط :

كلا من التطوير التنظيمي والجودة الشاملة يعتمدان على التخطيط

المدروس المسبق وإن كلاهما أدوات وأساليب وليسو هدفا في حد ذاته. يهدفان إلى ضمان استمرارية وبقاء ونمو المنظمة .

الاستمرارية :

تعيش المنظمات في عالم متغير ، ديناميكي ، متجدد وبالتالي الحاجة للتطوير التنظيمي وإعادة التطوير التنظيمى مستمرة وكذلك إدارة الجودة الشاملة يعاد النظر في المستويات من وقت لآخر نضمن أن كل شئ Valid وان المنظمة لم تتقادم Out of data.

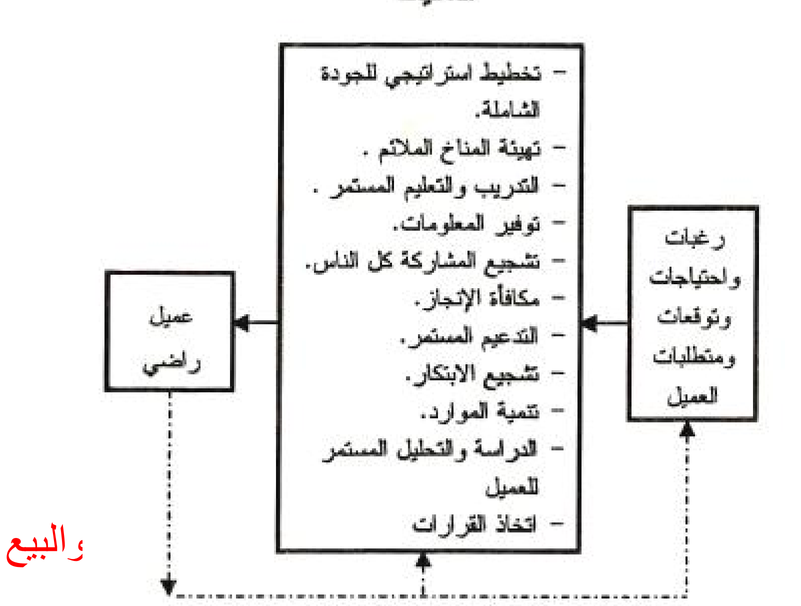
التغيير :

التطوير التنظيمي يعنى التغيير وكذلك إدارة الجودة الشاملة تعنى إحداث التغيير **فكلاهما يعنيان شئ واحد وهو التغيير** .

تذكر

إدارة الجودة الشاملة

- **الشاملة** : عملية تحسين مستمرة في كل شئ كل فرد وكل عملية في نطاق تحسين .
- **الجودة** : تعنى الإشباع الكامل للعميل الداخلي والخارجي .
- **إدارة** : تعنى قيادة المنطقة التي توفر المناخ الملائم وتحافظ عليه



نظام الجودة الشاملة

تذكـر :

- **استراتيجية إدارة الجودة الشاملة** :

تنفيذ العمل المطلوب على الوجه الصحيح من أول مرة على الدوام سعيا للتحسين المستمر من أجل رغبات ومطالب العملاء والعاملين .

إدارة الجودة الشاملة :

الطريقة لإدارة منظمة إنتاجية أو خدمية تهدف إلى التعاون والمشاركة المستمرة لجميع الأفراد من اجل تحسين منتجاتها وأنشطتها للوصول إلى إرضاء العملاء .

الجـــودة :

الجودة من وجهة نظر العميل ، الجودة ليس لها أي مدلول دون الرجوع لمتطلبات العميل.

- **مستويات الجودة طبقاً للمواصفات العالمية :**

أيزو ٩٠٠١ ISO 9001

خاص بأنظمة الجودة للمؤسسات الصناعية والخدمية التي تضمن جودة التصميم والتصوير والإنتاج والتجميع والخدمات .

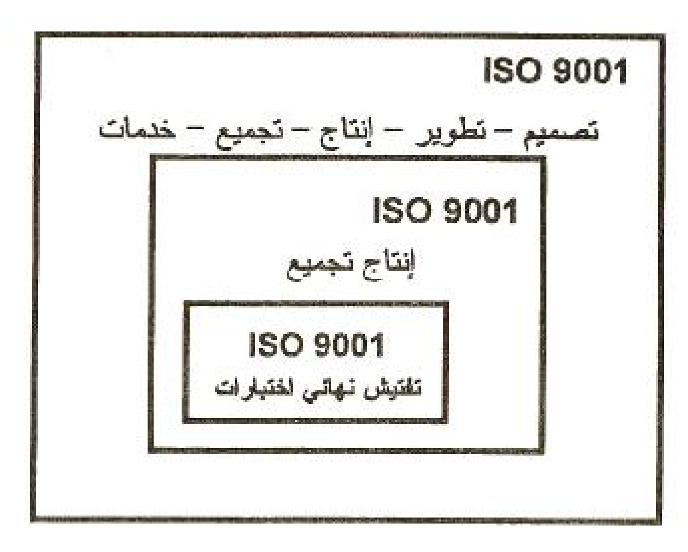
أيزو ٩٠٠٢ ISO 9002

خاص بأنظمة الجودة للمؤسسات الصناعية والخدمية التي تضمن جودة الإنتاج والتجميع لمنتج سابق تعريفه وتصميمه .

أيزو ٩٠٠٣ ISO 9003

خاص بأنظمة الجودة للمؤسسات الصناعية الخدمية التي تضمن جودة في التفتيش النهائي والاختبارات

سلسلة المواصفات القياسية العالمية



- **مراجعة التنظيم**

§ إلى أي حد يمثل الهيكل التنظيمي حقيقة الأنشطة والأدوار اللازمة لتحقيق هدف المؤسسة .

§ إلى أي حد يخدم الهيكل التنظيمي أيضا الأهداف المستقبلية للمؤسسة .

§ إلى أي حد هناك اختصاصات محددة وواضحة للتقسيمات التي يتكون منها الهيكل التنظيمي

§ إلى أي حد يتوافر لكل تقسيم تنظيمي الصلاحيات اللازمة لتحقيق المسئوليات الملقاه عليه .

§ إلى أي حد هناك ظواهر الاحتكاك والخلاف بين أعضاء المؤسسة.

§ هل يميل التنظيم إلى المركزية الشديدة ؟

§ هل هناك توازن في التفويض ؟

- هل هناك إصرار أن يكون مسار المعلومات هو ذاته مسار السلطة ؟
- هل هناك سلطة بدون مسئولية ؟
- هل هناك مسئولية بدون سلطة ؟
- هل هناك تحديد سليم لأبعاد وحدود كل من السلطة التنفيذية والاستشارية ؟
- مدى استخدام السلطة الوظيفية استخدمها فعالا
- هل هناك إفراط في التنظيم Over organisation ؟
- هل هناك مستويات تنظيمية أكثر من اللازم ؟
- هل هناك مغالاة في استخدام اللجان ؟
- هل هناك إجراءات عمل زائدة لا لزوم لها ؟
- مدى تأقلم الهيكل التنظيمي مع المواقف الجديدة ؟
- هل نطاق الإشراف مناسب ؟
- مدى وضوح العلاقات التنظيمية
- هل هناك خريطة تنظيمية للمؤسسة ؟
- هل هناك توصيف دقيق job description لكل وظيفة ، لكل إدارة؟
- هل توصيف الوظيفة لكل فرد يحدد مجالات النهائية المتوقع تحقيقها End result areas؟
- مدى وضوح خطوط الاتصال في المؤسسة .

- § هل هناك دليل للتنظيم Organizational manual؟
- § هل لكل فرد علاقة تبعية كاملة لرئيس واحد ؟
- § مدى تبعية المسئولين عن الرقابة للوحدات التنظيمية التي يراقبونها ؟
- § هل هناك إجراءات عمل واضحة لتحديد خطوات التغيير؟
- § هل إجراءات العمل بسيطة ؟
- § هل إجراءات العمل مكتوبة ؟
- § هل يتم مراجعة الإجراءات دوراي للتأكد من أنها حديثة ؟
- § إلى أي حد وجود خطوات عمل لا مبرر لها ؟
- § هل هناك نماذج للعمل لا داعى لها ؟
- § هل يوجد أخطاء في تصميم نماذج العمل ؟
- § هل يوجد تفتيت للعمليات لا مبرر له ؟
- § سهل هناك تعدد لمراجعة العمل بدون داع ؟
- § هل مكان العمل غير مناسب ؟
- § إلى أي حد الترتيب المكاني للعمل غير سليم ؟
- § هل تستخدم كل مهارة متاحة للمؤسسة بأفضل طريقة ممكنة ؟
- § هل يؤدى الموظف أعمال عديدة غير مرتبطة ببعضها ؟
- § هل الواجبات متباعدة ومتفرقة بدرجة كبيرة ؟

- § هل العمل موزع بالعدل و المساواة ؟
- § هل يتم تقييم كفاءة العاملين على أساس منطقي وموضوعي ؟
- § هل يمثل عدد تحركات الأعمال الورقية Paper work مشكلة ؟
- § مدى وجود ازدواج أو تداخل في النماذج ؟
- § هل يساعد النموذج في انسياب العمل بسهولة ويسر ؟
- § هل يحقق النموذج البساطة و الكفاءة في إجراءات استفاء بيانات النموذج ؟
- § هل يتحقق القبول العام لمظهر النموذج ؟

أسئلة للمراجعة

١- تكلم عن مفهوم ودواعي التطوير بالمنظمات ؟

....

....

٢- يمكن للمنظمات أن تستتر وتنمو دون مراعاة المتغيرات البيئية و القيم السائدة في البيئة (3 أم x)

....

....

٣- وضح المقصود بالتطوير التنظيمي ولماذا التغيير مع توضيح إذا كـان التطوير التنظيمي علم أم فن ؟

....

....

٤- يمكن القول بأن التطوير التنظيمي مفهوم اجتماعي ؟

....

....

٥- ما هي مجالات التطوير التنظيمي ؟

....

....

٦- ما هي تشابك بين مكونات المنظمـة مـع بعضـها الـبعض والبيئـة (3 أم x)

....

....

٧- وضح الفرق بين إعادة الهندسة ومفهوم الجودة الشاملة ؟

....

....

٨- وضح الفرق بين خطوات وإدارة ومستويات وإســـتراتيجيات (الجـــودة الشاملة)

....

....